ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

المجلد السابع والعشرون العـدد الثـاني - ديسمـبر (كانون أول) 2007

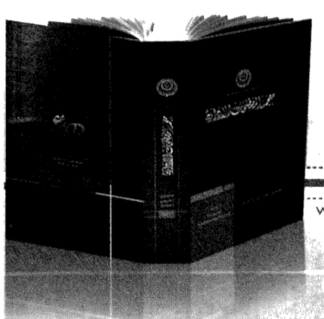


- واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية.
- دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار.
- الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية.
- واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- ممارسات مجالس الإدارة في ضبط الأداء المصرفي.
- قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني.
- **The Foreign Direct Investment of Outflows in the World: A Co-integration Analysis.**

تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية

معجم المصطلحات الإدارية

انجليزي - عربي - فرنسي



www.arado.org.eg

دأبت المنظمة العربية للتنمية الإدارية منذ نشأتها على الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة. وقد أولت اهتماما خاصا بنشاط النشر متمثلا في البحوث والدراسات باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة لممارسة دورها القومي. وتحقيقا لهذا الدور الذي يتمثل في تلبية احتياجات القارئ العربي، وإدراكا منها لمدى أهمية الدور الذي تقوم به في توعية القارئ العربي والنهوض بمستوى فكره وثقافته ووعيه الإداري، وما يتطلبه ذلك من إطلاعه على كل ما يستجد حوله عربيا وعالميا، حرصت المنظمة على إعداده وتزويده، في كل ما تصدره، بالمعرفة على نحو يعضد ويثري تجاربه وممارساته بشكل يواكب روح المعاصرة والحداثة.

وانطلاقا من هذا التوجه جاء "معجم المصطلحات الإدارية" خدمة للباحث العربي المتخصص، فحرصنا - قدر الإمكان - ضمن 4774 مصطلحًا على أن يتناول هذا المعجم المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة من محاسبة، وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بها من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية.

وقد عمدنا من خلال هذه التجربة أن يتضمن المعجم - بالإضافة إلى تناوله للمصطلحات المتخصصة - مجموعة من المصطلحات التي يمكن أن تعين الباحث العربي غير المتخصص في الإدارة في مجال تخصصه ليلائم احتياجات طلاب الجامعات والدراسات العليا وأساتذة الجامعات في آن واحد.

أُعد هذا المعجم بثلاث لغات، الإنجليزية، والفرنسية، والعربية. واعتمد في ترتيب مصطلحاته على الترتيب الهجائي باللغة الإنجليزية، مع شرح مفصل للمعنى باللغة العربية.

النسخة الإلكترونية

تعميمًا للفائدة وترسيخًا لها تم تصميم هذا المعجم في شكل إلكتروني، حيث تم إعداد نسخة إلكترونية من هذا المعجم، على موقع المنظمة www.arado.org.eg، حيث يمكن للباحث عن طريق محرك البحث Search Engine , الذي تم تشغيله، إدخال المفردات بإحدى اللغات الثلاث ليتعرف على ما يقابلها باللغتين الأخريين. والجدير بالذكر أنه، إضافة إلى النسخة الورقية من المعجم، تم أيضًا إخراج هذا العمل في اسطوانات مدمجة طضد يمكن للمهتمين الحصول عليها من المنظمة.

وقد حرصت المنظمة في الإعداد لهذا العمل وتنفيذه على الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء العرب في كافة التخصصات والمجالات التي شملها هذا المعجم، فجاء وراءه جهد ضخم قيم، ورصيد معرفي متميز.

نأمل أن يكون هذا المعجم في خدمة الباحث، وأن يعينه ويسهم في تقديم معرفة بناءة وقيمة.

والله ولي التوفيق،،،



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الرقم الدولي المعياري للدورية 1110-5453

مجلة علمية محكمة نصف سنوية متخصصة في العلوم الإدارية، والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد السابع والعشرون | العدد الثاني | ديسمبر (كانون أول) 2007



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

- قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية (شاملة أجور البريد):
  - ($30) ثلاثون دولارًا أمريكيًا للأفراد.
  - ($50) خمسون دولارًا أمريكيًا للمؤسسات.
- تسدد الاشتراكات:

- بموجب تحويل بنكي على حساب (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) لدى البنك التجاري الدولي على الحساب التالي:

Arab Administrative Development Organization

Account No.	: 3190300156 - Commercial International Bank (CIB) Merryland Branch - 2 Al-Hegaz St. - Heliopolise - Cairo - Egypt
Swift Code	: CIBEEGCX 031
Correspondent	: The Chase Manhattan Bank - Chase Manhattan Plaza (New York)
Swift Code	: CHASUS 33 - New York, N.Y.10081

◄ ملحوظة/ للأهمية برجاء إرسال صورة من إشعار التحويل SWIFT على الفاكس رقم: 22580077 (00202) مدون عليه الغرض من التحويل (قيمة الاشتراك في المجلة العربية للإدارة) واسم الجهة التي قامت بالتحويل.

المراسلات

توجه باسم:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب 2692 بريد الحرية - مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006 (202) - فاكس: 22580077 (202)

e-mail: alaasalm@arado.org.eg   Web Site: www.arado.org.eg

سياسات ومعايير النشر
في المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر:

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، (صدر العدد الأول منها في عام 1977) إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة: أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية:

1- بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental.

2- تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي.

3- تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها.

4- دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم.

5- تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية.

6- تطوير بناء نماذج / أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر.

7- دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة:

1- تعليقات أو ملاحظات علمية على بحوث ودراسات سبق نشرها في المجلة.

2- تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه.

3- عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية.

4- ملخصات لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراه)، تم مناقشتها وإجازتها.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر:

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي، على برنامج (Word 2000, IBM) ومرفق بها قرص مدمج C.D جاهز للطباعة، وتوجه إلى العنوان التالي:

رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

أو على البريد الإلكتروني: alaasalm@arado.org.eg

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو الدراسة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لن يتم تقديمها إلى أية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو الدراسة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

4- **الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر:**

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث المقالات المقدمة للنشر:

(1) **هيكل التقرير**، ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف، تتضمن عنوان البحث: واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل: والهاتف، والفاكس والبريد الإلكتروني.
- ملخص للبحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز صفحة واحدة فقط (200 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل:

– مقدمة تعرّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.

– عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.

– الفروض أو المحاور أو التساؤلات.

– حدود البحث.

– منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجربة، المتغيرات، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.

– النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.

– الهوامش: المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).

– الملاحق (في أضيق الحدود).

(2) **حجم التقرير**: ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، وألا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

(3) **مواصفات الطباعة**: ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4، وألا يزيد عدد ا لأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها.

(4) **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنوانا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

(5) **الهوامش والمراجع:**

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن، ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.
- يُشار إلى جميع المراجع – العربية والأجنبية – ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلاً: (العلاق،1983) و(عابدين، وحبيب،1987) و(Marshall.1984) و(Hansen & Messier, 1986). أما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا:

(محجوب وآخرون، 1983) و(Kaufman et al.,1986). وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي:

(القطان،1987؛ التويجري،1988) و(Ferris & Porac, 1984; Locke, 1989) وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 1983:50) و(Marshall, 1984:50-53) .

- يجب أن لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.
- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.
- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.
- يجب أن يتم الالتزام عند ترتيب البيانات الببليوجرافية لكل مرجع كما في الأمثلة التالية:

(أ) **الكتب:**

- الردادي، محمد بن مسلم. 2002. **إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• تريسي، وليم ر. 1990. **تصميم نظم التدريب والتطوير**. ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

• Lipnack, Jessica. 1997. **Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology**. 2nd ed. New York: John Wiley.

(ب) فصل من الكتاب:

• عيسى، سوار الذهب أحمد. 1987. "العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل"، في: **واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها**. مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية. ص ص: 11-29.

• Ayoubi, Zaki M.1986 . "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". In: **Administrative Reform in the Arab world: Readings**. edited by Nassir Al-Saiph, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences. PP.313-329.

(ج) الدوريات:

• زيدان، عمرو علاء الدين. 2001. "مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات". **المجلة العربية للإدارة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 22، ع 1. ص ص 39-94.

• PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. 1990. "A Theory of Managed Trade" **The-American Economic Review**, Vol. 80. No. 4 (Sep.), PP. 770-795.

(د) أوراق المؤتمرات والندوات:

• باطويح، محمد عمر. 2002. "البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية". ورقة مقدمة إلى **المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر** (2-3 أبريل). الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 310.

• Pickl, Viktor J. 1986. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to **the Twentieth International Congress of Administrative Sciences**, (6-10 Sept.) Amman, Jordan: Arab Organization of Administrative Science.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب:

1- الفحص والتقييم الأولى من قبل هيئة التحرير؛

2- التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولى؛

3- تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛

4- إرسال تقارير المحكمين للمؤلف – ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية – ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛

5- في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية:

- قبول غير مشروط للنشر؛
- قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛
- طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛
- رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية.

وتشمل معايير التقييم:

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق الببليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

محتويات العدد

استهدفت الدراسة استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعيقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طور الباحث استبانة مكونه من (35) فقرة، لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، على مقياس ليكرت – Likert ذي الخمسة أوزان. وتم وضع أربعة أسئلة وخمس فرضيات، كآليات لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (218) مستجيبًا يُمثلون نسبة (27%) من أصل المجتمع الكلّي للدراسة. واستخدمت الدراسة رزمة الحاسوب (SPSS.12) بالإضافة إلى بعض التقنيات الإحصائية الوصفية والتحليلية، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتأكد صدق محتوى الاستبانة بواسطة المُحكّمين والخبراء اعتمادًا على معامل ثبات (كرونباخ ألفا Chronbach Alpha).

تتعرض هذه الدراسة لإشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الدراسة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال محوري مفاده: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة تجتهد لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، والتي من شأنها تولّيد عدد من الأمراض المختلفة في جنبات مؤسسات التعليم العالي. وتتناول الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية. وفي خضم مدارسة تلك الفرضيات تشير الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي ربما تقودنا إلى تحديد أهم العوامل التي جرّدت المنظمات العربية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الاستراتيجية - باعتباره شرطًا رئيسًا في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

في إطار القناعة المتأصلة بممارسة عملية التدريب لموظفي الخدمة المدنية، فإنه من الضروري تفحص هذه العملية من خلال مجموعة من الدراسات، وذلك لضمان فاعليتها ووضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بها. وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العملية البحثية وأهدافها ومدى وآلية استخدامها في التدريب، واتجاهات مختلف الأطراف نحوها. ولغايات جمع المعومات صمم الباحث استبانتين: الأولى وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية، والثانية وزعت على فئة التنظيمات العامة المستفيدة من التدريب (متدربين ومدراء)، والمدربين، والمؤسسات التدريبية، كما تم تحليل الكثير من الوثائق، وتنظيم الملاحظات والمقابلات مع ذوي العلاقة بالعملية التدريبية والبحثية.

ملخصات الرسائل الجامعية:

عرض كتـــاب:

◄ بحوث باللغة الإنجليزية ►

In this paper, we analyze the cointegration relationship between FDI outflows of the world that is divided in five regions: Western Europe, North America, other Developed Countries, developing Countries, and Central-Eastern Europe, using annual data for the period 1970-2003. The results of unit-root tests indicate that the degrees of integration of the FDI outflows vary from 0 to 2. The cointegration analysis using the Johansen procedure leads to two VECM. The first VECM implies that the FDI outflows of Western Europe, North America and Other Developed Countries are cointegrated and that there are two cointegrated vectors. The second VECM reveals a cointegration relationship, with a unique cointegrated vector, between the World Developed Countries WDC (an aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and Other developed Countries) and the Rest of the World RW (an aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe). Thus for the two cases, the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments.

افتتاحية العدد

إدارة الإبداع: معوقاته وأهمية التدريب عليه

الإدارة هي عصب التنظيمات الحكومية والخاصة، وتماشياً مع تطورات العصر المتسارعة فقد آن الأوان لتحديث إدارتنا العربية من خلال غرس ثقافة الإبداع والتميز في إدارة مؤسساتنا والتخلص من البيروقراطية والروتين والاختلالات الهيكلية في الجسد التنظيمي لهذه المؤسسات.

ونتيجة لتحديات العصر وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطورات المتسارعة، ونتيجة لما تعانيه مؤسساتنا سواء الحكومية منها أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل إداري فقد أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق مفهوم "الإبــداع" الذي ظهر منذ سنوات خلت كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة. وقد ربط بعض العلماء الإبداع بالفرد، والبعض الآخر ربطه بالجماعة والمنظمة، ومنهم من عرفه على أساس نفسي وتربوي، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، والبعض الآخر لم يجد تعريفاً للمصطلح نفسه فأخذ يعرفه من خلال عوامله ودرجاته ومراحل تطوره ومستوياته، ومنهم من قال بأن الإبداع صفة موروثة تولد بالفطرة، بينما عارض آخرون مدعين بأنه صفة مكتسبة.

ولن أستغرق هنا كثيرًا في تعريفات ومفاهيم الإبداع، ولكن سأتحدث عن واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، ألا وهو موضوع "معوقات الإبداع". ويمكن أن أوجز العوامل التي تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة فيما يلي:

معوقات الإبداع:

1- معوقات مادية تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفــاء بمتطلبــات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.

2- قوانين وأنظمة تُحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية، حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.

3- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.

4- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.

5- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، والخوف من الخطأ والفشل.

6- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم اتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

8- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.

9- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.

10- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير الإبداع.

11- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.

12- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

و يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات فردية و معوقات على مستوى المنظمة

وتتمثل المعوقات الفردية في الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة والتبلد الذهني والتخصص الضيق أو المحدود وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور والمبالغة في مكافأة النجاح والناحية الانفعالية والإدراك الشخصي والعامل الاجتماعي والالتزام بنمط معين لحل المشكلات وغياب القدرة على التصور. التخوف من التحدي ومواجهة المجهول وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع والخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.

وتتمثل المعوقات على مستوى المنظمة في معوقات مادية تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية والبشرية، ومعوقات تنظيمية تتمثل في بناء وعمليات المنظمة، ومعوقات ثقافية تشير إلى القيم الموجودة داخل المنظمة المتعلقة بالتشجيع، أو إعاقة الإبداع مثل التحفيز والعدالة وقبول التغيير وبالتالي قبول الحل الظاهري للمشاكل والحكم السريع على الأفكار الإبداعية ورفضها والاعتقاد بوجود حل واحد فقط للمشكلة.

ويمكن إجمال معوقات الإبداع في أي منظمة بعدة عوامل هي: الأفراد والبناء التنظيمي وحجم المنظمة ومصادرها واستراتيجية المنظمة والمناخ التنظيمي وبيئة المنظمة والإدارة.

مفهوم إدارة الإبداع:

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة أو المنظمة فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، ويتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة و القائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمنظمة ومنتسبيها، كذلك يتضمن المفهوم مقدرة قيادة المنظمة على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها على طول حياة المنظمة.

التدريب على الإبداع:

وتزخر الأدبيات في موضوع الإبداع بالعديد من الوسائل التي يمكن التدريب عليها باعتبار أن لكل وسيلة وظيفتها الخاصة في حث وتعزيز التفكير الإبداعي لدى الفرد ومساعدته على توليد الأفكار وطرح الحلول الملائمة للمشكلات. وتتضمن برامج التدريب على الإبداع من الناحية العملية في الغالب معظم المُوضوعات التالية: (هيجان، 1995: 263-310)

1- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع (وغالباً ما يكون من بين هذه الوسائل العصف الذهني).

2- محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحاً وتقبلاً للمناهج الأخرى في حل المشكلات.

3- بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

4- تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية بدلاً من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

5- بناء صورة الذات والمتمثلة في ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغير، والتأكيد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التعبير عن إمكاناته الإبداعية [64].

مما سبق يتضح أن برامج التدريب على الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الموضوعات الرئيسة التي تغطيها وذلك تبعاً للمنحنى الذي يتخذه كل برنامج والفلسفة التي يقوم عليها فيما يتعلق بتحديد العوامل التي يعتقد مصممو البرنامج أنها أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع، وبالتالي إمكانية التدريب عليها.

رئيس التحرير

أ.د. رفعت عبد الحليم الفاعوري

مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث باللغة العربية

واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية*

د. جمال داود أبو دولة
أستاذ مساعد
قسم إدارة الأعمال
جامعة اليرموك – الأردن

شذى محمود عبيدات
محاضـــر
قسم إدارة الأعمال
جامعة اليرموك – الأردن

الملخص:

استهدفت الدراسة استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعيقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

كما هدفت الدراسة أيضًا – من خلال مجموعة من الفرضيات – إلى الوقوف على بعض العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة.

لقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، حيث تم توزيع (51) استبانة تم إعدادها لهذه الغاية على عينة عشوائية، وتم استرجاع (40) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

أولاً- تقوم غالبية البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بينما بينت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.

ثانيًا- تقوم البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، بينما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.

ثالثًا- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيًا.

* تم تسلم البحث في يوليو 2006، وقُبل النشر في فبراير 2007.

رابعًا- بينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبيًا لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

خامسًا- وافقت عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

سادسًا- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعض المتغيرات التنظيمية من جهة وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، إضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين هذه الخصائص ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

وختامًا- فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة.

المقدمـــة:

تتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حاليًا لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resource Management في الأدبيات والأطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة لأسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة.

ويتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتجانسة داخليًا بالطريقة التي تحقق من خلالها رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. فعندما يتم تصميم وتنفيذ برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية آخذة بعين الاعتبار حاجات المنظمة، تكون هناك قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.
(Baired & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Huselid et. al, 1997; Huang, 2000).

إن مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمدنا بمكون مهم من مكونات الفلسفة الجديدة للإدارة. ولكن وبالرغم من أهمية هذا المفهوم، فإنه غير كافٍ وحده لكي يحقق التغيير الجوهري في السلوك الإداري. فهذا المفهوم بدوره يجب أن يعمل في إطار أكبر يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والذي يسهل التخطيط لممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة أكثر هيكلية وشمولية. فالاستراتيجية هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (السالم وصالح، 2002).

أما استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فتعني مجموعة القرارات والتصرفات والأفعال المنسقة والتي تهدف إلى إدارة العاملين على جميع المستويات في المنظمة، بحيث تحقق التكامل بينها وبين استراتيجية المنظمة ككل. (حسن، 1999).

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجية هي التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان أن كل شيء تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسة. ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده. وهذا هو إحدى الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الاستراتيجية الجيدة لموارد المنظمة.

وتمتد إدارة الموارد البشرية لتشمل عديدًا من الوظائف والممارسات المرتبطة بتكوين وتنمية والمحافظة على العنصر البشري داخل المنظمة. وبالتالي فعلى هذه الممارسات والوظائف - وضمن الرؤية الاستراتيجية - أن تتكامل استراتيجية من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة منها. (Denisi and Griffin, 2001).

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردني كدراسة استكشافية وصفية، بحيث تساعد على إمكانية استيعاب مدى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية - سالفة الذكر- في المنظمات البنكية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني ودرجة تطبيقه ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات، من خلال ربط ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمات البنكية الأردنية مع الرؤية الاستراتيجية لها، وخاصة أن تبني مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يؤثر في تحديد الرؤية المستقبلية لعمل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات، وبالتالي تحقق الفاعلية المرجوة منها.

كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر بعض المتغيرات التنظيمية للبنوك والخصائص الشخصية للمديرين على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وكغيرها من القرارات الاستراتيجية فإن، إدارة الموارد البشرية استراتيجية تعاني من عدة معيقات تؤثر سلبًا عليها، ويجب أن تحدد وأن توضع التوصيات المناسبة للحد من الآثار المترتبة عليها.

وسيتم القيام بمسح لاتجاهات المديرين في دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين في قطاع البنوك الأردني حول موضوع الدراسة من خلال استبانة تصمم لهذه الغاية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أن:

أولاً- عملية تبني مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية خطوة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بشكل عام، حيث تأخذ المنظمة بعين الاعتبار ضرورة إيجاد تكامل ومواءمة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانيًا- تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية استراتيجية يعتبر خطوة أساسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وبالتالي فإن القيام بتبني هذا المفهوم بدقة وبأسلوب منهجي وموضوعي منظم يسهم في تشكيل الفاعلية المرجوة من إدارة الموارد البشرية.

ثالثًا- مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعد من المواضيع المهمة التي يتحدث عنها العديد من الأدبيات في الوقت الحاضر، كما تسعى منظمات كبيرة عديدة إلى تحقيقه.

رابعًا- ستكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة الاستكشافية Exploratory الوصفية Descriptive التي تسعى إلى التعرف على واقع استراتيجيات أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردني.

خامسًا- ستكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمجتمع الدراسة - البنوك الأردنية- بحيث تساعد في إلقاء الضوء على أهمية هذا المفهوم وتطبيقاته.

أسئلة الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على الأسئلة التالية:

أولاً- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

ثانيًا- هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؟.

ثالثًا- إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية:

1- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

2- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

3- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التدريب والتطوير للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

4- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

5- إلى أي مدى يتم تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

6- إلى أي مدى يتم تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

رابعًا- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

خامسًا- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكلٍ من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف - الاستقطاب والاختيار - تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية)؟.

سادسًا- ما هي المعيقات التي تواجه تبني الرؤية الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية لدى البنوك في قطاع البنوك الأردنية؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى.

الفرضية الثانية- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى.

الفرضية الثالثة- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل من جهة أخرى.

الفرضية الرابعة- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل من جهة أخرى.

الفرضية الخامسة- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 005$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للموارد البشرية) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف – الاستقطاب والاختيار –، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية) من جهة أخرى للإطار النظري.

أدبيات الإدارة الاستراتيجية:

يرتبط مفهوم الاستراتيجية بالعلوم العسكرية Military Sciences، حيث يعود أصل كلمة استراتيجية إلى سنة 400 قبل الميلاد كمصطلح يوناني استراتيجية Strategia والتي تعني فن الجنرال، أي علم وفن وبراعة جنرال الحرب.

لقد تعددت الأدبيات التي تناولت مفهوم الاستراتيجية، وفقاً للنظريات والمراحل التي تعالجها، حيث عرّف Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد للغايات والأهداف طويلة الأمد للمنظمة، وتبني مجموعة الأفعال الضرورية لتحقيق هذه الأهداف (خليل، 1994) نقلاً عن (Chandler, 1962). وعرّفها Quinn بأنها نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسة للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلاً متكاملاً (خليل، 1994) نقلاً عن (Quinn, 1980). وقد عرّفها كل من Jauch and Glueck بأنها خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، هي وسيلة لتحقيق غاية معينة، هي خطة شاملة تغطي جميع أوجه المنظمة الأساسية، هي خطة متكاملة بحيث إن جميع أجزاء هذه الخطة تتناسب مع بعضها البعض. وقد تابع كل من Jauch and Glueck حديثهما عن الاستراتيجية بأنها تعني فن الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة؟ ما الذي تسعى المنظمة القيام به؟ ما هي السلع والخدمات التي توفرها المنظمة؟ ما هو السوق الذي تخدمه المنظمة؟ ما الذي يجب أن تقوم به المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (Jauch & Glueck, 1988).

ويتحدث البعض أن الاستراتيجية هي عملية البناء على موارد وإمكانات المنظمة من أجل خلق فرص جديدة للمنظمة أو الاستفادة من الفرص الحالية. ويمكن أن تتطلب الاستراتيجية تغييرات أساسية في موارد وإمكانات المنظمة، وبالتالي لا يجب النظر إلى الاستراتيجية من خلال درجة تطابق موارد وإمكانات المنظمة الحالية مع الفرص الحالية فقط، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أي مدى يمكن توفير الموارد والإمكانات اللازمة من أجل تطوير استراتيجية المستقبل (Johnson & Scholes, 1999).

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية هي: ***الاستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate Strategy***، حيث تتضمن التعريف الشامل لمهمة المنظمة، وتحديد العلاقة بين وحدات العمل المترابطة، وتوزيع الموارد ضمن الأولويات الاستراتيجية. و***الاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل Business Strategy***، وتتضمن جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الوضع التنافسي لكل وحدة عمل Business Unit ضمن القطاع الذي تعمل به. و***الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategy***، حيث تهتم بتطوير الإمكانات الوظيفية اللازمة كالمالية، الموارد البشرية، التوزيع، التسويق، البنية الإدارية، المبيعات وغيرها من الوظائف من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

إذن، ومن خلال النظرة المتكاملة، فإن الاستراتيجية تمثل نموذجًا مهمًا وأساسيًا تسعى من خلاله المنظمة أن تدافع عن وجودها واستمراريتها، وتسهل مواءمتها للبيئة المتغيرة في آن واحد. فالاستراتيجية بمفهومها الواسع تتضمن رسالة المنظمة ورؤاها المستقبلية، ومنتجاتها وأسواقها الحالية والمستقبلية.

الإدارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل. فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويأتي مصطلح الإدارة الاستراتيجية بمفهومه الواسع والشامل ليتضمن جميع الأنشطة المتنوعة ذات العلاقة بصياغة وتشكيل وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. إذن، فالإدارة الاستراتيجية تعنى بتحقيق أهم المهام الموكلة للإدارة والمتضمنة جميع القرارات والأفعال الناتجة من تشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غاية المنظمة النهائية (Bhattacharya, 1998).

كما يعرّف Glueck الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" (ياسين، 1998) نقلاً عن (Glueck, 1980) كما عرّفها Higgins بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها" (ياسين، 1998) نقلاً عن (Higgins, 1983).

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال ما تواجهه المنظمات حاليًا من تحديات، فبالإضافة إلى التغير المتسارع في بيئة الأعمال، هناك زيادة حادة في المنافسة وخاصة المنافسة العالمية، والتغيير التقني المتسارع، ونقص الموارد الأولية وعناصر المدخلات، والتحول إلى مجتمعات المعرفة. كل هذه التحديات وغيرها أدت إلى زيادة أهمية الإدارة الاستراتيجية من أجل مواكبة البيئة المتغيرة وصياغة خطط استراتيجية ذات كفاءة وبعيدة المدى للتعامل مع المنافسة الحادة، وتطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة، وبرمجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية (Jauch & Glueck, 1988).

تحوي الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية هي: التحليل الاستراتيجي، تحديد اتجاه المنظمة، صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1999). هذه العناصر للإدارة الاستراتيجية تعتبر متكاملة ومتداخلة، فالتغيير الذي يطرأ في أي منها يؤثر على العناصر الأخرى. كما إن عملية الإدارة الاستراتيجية تعتبر عملية مستمرة تتطلب تدفقًا مستمرًا للمعلومات تتم بواسطته مراجعة عناصر هذه العملية وأجراء الخطوات التصحيحية لها (عوض، 1999). كما يجب أن يتبع تنفيذ الاستراتيجية الرقابة والتقييم للنتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية. (Wheelen & Hunger, 1998)..

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية. إذن يجب التفريق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على تنمية وتكوين الخطط طويلة الأمد للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية. (Wheelen & Hunger, 1998).

إضافة لما سبق، تحوي الإدارة الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية – كما ذكرنا سابقًا – ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد هذه العناصر متمثلاً في صياغة (تشكيل) الاستراتيجية. إذن فالإدارة الاستراتيجية هي أوسع وأشمل من التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد أجزائها، إضافة إلى التطبيق والتقييم، وهي عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى السيطرة على إدارة المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية.

لقد تناولت أدبيات عديدة مفهوم التخطيط الاستراتيجي. فقد عرّف كل من Johnson & Scholes التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات التحليلية والتقييمية من أجل صياغة الاستراتيجية المرغوبة، إضافة إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الاستراتيجية (Johnson & Scholes, 1999). كما بيّن كل من Daley, Vasu & Weinstein أن عملية التخطيط

الاستراتيجي هي عملية عقلانية توفر للمنظمة خريطة طريق من أجل إشباع المستقبل المخطط له. فعملية التخطيط الاستراتيجي تسعى إلى تحديد كل من: الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الموازنات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة. (Daley, Vasu & Weinstein, 2002)..

أدبيات إدارة الموارد البشرية:

تعني إدارة الموارد البشرية - كما عرّفها عقيلي - ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم بمجموعة عمل متعاونة متآزرة، كما إنها تبحث في أن توظف شروطًا عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على منح القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل مشكلاته الخاصة والمتعلقة بالعمل (عقيلي، 1987).

تعتبر إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة القرارات والأنشطة والبرامج الخاصة بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المحددة والحصول عليها وتوظيفها وتنميتها ورغبتها في البقاء، وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها وتوفير ظروف عمل مرضية لها ومعاملتها معاملة إنسانية، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين لديها وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لوظائفها المختلفة على أداء المنظمة، حيث تحدث العديد من الباحثين حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، منها دراسات (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1997; Huang, 2000; Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

كما بيّنت العديد من أدبيات عديدة أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وقد تم التركيز على نظرية الموارد Resource - Based View باعتبارها تفترض أن العنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إذا ما تمت إدارته الإدارة الفعالة أكثر من غيره من موارد المنظمة الأخرى، حيث إنه من الصعب تقليد العنصر البشري من قبل المنافسين (Khatri, 2000; Richard & Johson, 2001, Wright, McMahon & Williams, 1994).

كما تهدف إدارة الموارد البشرية في أنشطتها وممارساتها إلى تكوين وتنمية العنصر البشري والمحافظة عليه داخل المنظمة، بحيث تساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية Strategic Human Resource Management:

مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لقد جاء مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي Strategic Context المحيط بها، حيث يعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية سالفة الذكر، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مرن.

إن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد رسالة وغاية ومهمة المنظمة، إضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية - هي من الشروط الأساسية والجوهرية لتبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (Kane and Palmer, 1995). ونتيجة لهذا التحليل، يتم تحديد استراتيجية وأهداف المنظمة العامة، التي ينبثق عنها الاستراتيجية الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن تحديد الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واللازمة لتحقيق أهدافها.

وقد عرّف Miller مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين على جميع المستويات داخل العمل، والتي تتعلق بعملية تنفيذ استراتيجيات العمل الموجّهة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (Chew & Chong, 1999) نقلاً عن (Miller, 1987). أما الباحثان Wright and McMahan، فقد عرّفا استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "نموذج من أنشطة الموارد البشرية المخططة الذي يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها"، وقد بيّن الباحثان بهذا الخصوص أن للمفهوم محددين أساسيين: العمودي والأفقي.

وبالتالي، كما إنه من الضروري ربط ممارسات الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة، فإن هناك حاجة أيضًا لربط ممارسات الموارد البشرية بعضها ببعض استراتيجيًا من أجل التأكد من أن هذه الممارسات تسعى لتحقيق الأهداف نفسها (Wright & McMahan, 1992; Truss & Gratton, 1994).

كما أجمع آخرون أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليًا والتي تدعم رأس المال البشري - قدرات ومهارات ومعرفة الموظفين مجتمعة - في مساهمته لتحقيق أهداف العمل. (Huselid *et al.* , 1997). نقلاً عن (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995;Schuler & Jackson, 1987).

ويمكن تحديد المتطلبات الأساسية الجوهرية لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالآتي:

1- وجود تخطيط استراتيجي فعّال للمنظمة ككل.

2- مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، واعتبار المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3- تحديد رسالة المنظمة الخاصة بها، إضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4- تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

5- توافر وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. (Tompkins, 2002).

ويركز مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ضرورة الربط بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة فعاليتها، من خلال التأثير الإيجابي لها على التقليل من تكلفة الموارد البشرية، وتحسين إنتاجية الموظفين وتطوير الموارد البشرية الإدارية، كل ذلك يسهم في تحسين أداء المنظمة ككل (Huang, 2000). بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ذو أهمية بالغة تؤدي بالنهاية إلى زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها.

معيقات تبني النظرة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية:

مع أن العديد من المنظمات تدرك أهمية تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فإننا نلاحظ عزوف العديد منها للتحول نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها:

1- عدم وجود إدارة عليا تساند عملية التحول نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية التحول هذه تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذي إمكانات عالية، ويؤمن بما يجب القيام به.

2- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للمنظمة ككل، وعدم اهتمام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي لديها.

3- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسة للمنظمة ككل، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الخطة الاستراتيجية القائمة للمنظمة.

4- ضعف البناء التنظيمي الفعّال للمنظمة والقادر على أن يحوي عملية التحوّل نحو تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

5- بيئة العمل المتغيرة بشكل متسارع، بحيث لا تجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية استراتيجية.

6- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة في حالة تبنيها لإدارة موارد بشرية استراتيجية.

7- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وفعّالة لإدارة الموارد البشرية، وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين في دائرة الموارد البشرية في المنظمة.

8- صعوبة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وعدم توافر نظام معلوماتي فعّال خاص بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

9- ضعف التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.

10- ضعف قيم الثقافة المؤسسية المنتشرة بالمنظمة والتي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Fisher *et al.* , 1999; Abu-Doleh, 2000؛ النجار، 2001؛ السلمي، 1998).

الدراسات السابقة:

الدراسات الأردنية والعربية:

هدفت دراسة (Abu-Doleh, 2000) إلى تمثيل وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية في القطاعين الصناعي والمالي في الأردن، من خلال مدى ارتباطه مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه، إضافة إلى أهم المعيقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج أن الشركات التي لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية هي الشركات المالية بنسبة (59%)، بينما الشركات الصناعية نسبتها (45.8%)، أما مجموع الشركات الصناعية والمالية فنسبته (51.2%).

2- بينت النتائج أن (64.7%) من الشركات المالية فيها تخطيط للموارد البشرية يرتبط جزئيًا بالاستراتيجية العامة للشركة، بينما (83.3%) من الشركات الصناعية بينت ذلك. كما بينت النتائج أيضًا أن (35.3%) من الشركات المالية و(16.7) من الشركات الصناعية لديها تخطيط للموارد البشرية يرتبط بالكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

3- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القطاعين المالي والصناعي فيما يتعلق بوجود تكامل تام بين تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وتشير قيم المتوسطات على وجود فروق أن هذه الفروق هي لصالح القطاع المالي.

4- فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد بينت النتائج أن الاستجابات للقطاعين فيما يتعلق بثقافة المنظمة، وعدم مساندة الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة – هي معيقات ذات أهمية عظيمة على جهود تخطيط الموارد البشرية. كما بينت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القطاعين فيما يتعلق بمعيقات نقص كفاءات تخطيط الموارد البشرية، ونقص في التخطيط الاستراتيجي الرسمي، والمستوى المتدني لدائرة إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل المنظمة، وهي لصالح القطاع الصناعي.

أما دراسة (الناطور، 2000) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث: طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها، مدى دقتها، مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع العام الأردني.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- كشفت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة.

2- كشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبيًا.

3- هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

الدراسات الأجنبية:

تأتي دراسة (Huselid, 1993) لتلقي الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة. وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمعامل ارتباط (0.43) لدى (α<. 001). كما أن المتوسط الحسابي لتخطيط الموارد البشرية هو (1.72)، و(3.37) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- إن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها. وهي أيضًا تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيدًا، ومشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى للنقابات واستثمارًا أقل بالبحث والتطوير.

أما دراسة (Othman, 1996) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما: درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسئوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- لم تساند الدراسة أيًا من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين استراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة.

3- بينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية هي وجود النقابات، وتوافر دائرة خاصة بالموارد البشرية (فوجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية يساهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، ملكية الشركة وحجم التوظيف بالمنظمة.

كما جاءت دراسة (Budhwar & Sparrow, 1997) لبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات

ذات درجة عالية من التكامل/ تفويض المسئوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل/ تفويض المسئوليات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة Matrix التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل وتفويض المسئوليات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جدًا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4%) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل.

2- بينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

3- بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في الهند.

كما سعت دراسة (Huselid, et al., 1997) إلى تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعّالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعّالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، والتدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي:

1- بينت النتائج أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- هناك ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية.

3- بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

وجاءت دراسة (Chew & Chong, 1999) لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الرؤية المستقبلية الاستراتيجية للمنظمة. وقد تمت دراسة أثر بعض العوامل على تنفيذ الرؤية المستقبلية

الاستراتيجية. هذه العوامل هي: نظام الموارد البشرية (ويشمل تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، نظام التعويضات والمكافآت، التدريب والتطوير)، القيادة، الهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة. وقد تم بناء ست رؤى استراتيجية مستقبلية يمكن تبينها من قبل المنظمة، هي: النمو الإقليمي، نمو السوق، الاندماج والتحالفات، الإنتاجية العالية بأقل تكلفة، التركيز على المستهلك، والإبداع.

وقد كان أهم ما توصلت إليه الدراسة: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة تؤثر على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

جاءت دراسة (Khatri, 2000) لتوضح هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم؟ بمعنى آخر، جاءت هذه الدراسة لتوضيح:

1- الربط بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2- الأثر الوسيط للاستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وبعد فحص الفرضيات، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة.

2- هناك تأثير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث إن لها تأثيرًا قويًا على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات والأداء غير المالي.

3- هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن استراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وتحدثت دراسة (Budhwar, 2000) عن درجة التكامل Integration بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسئوليات Devolvement فيما يتعلق بمهام إدارة الموارد البشرية لمدراء الإدارة الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن أكثر من 50% من المنظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2- إن ما مجموعه 87.4% من المنظمات فيها خطة مؤسسية استراتيجية، وإن 34.6% تستشير دائرة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.

3- إن ما نسبته 26.4% من عينة الدراسة لا توجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، بينما 29.4% فيها خطة استراتيجية غير مكتوبة و43.7% فيها خطة مكتوبة.

4- وجود أربعة متغيرات مستقلة تميز بين درجة عالية/ منخفضة من التكامل، هذه المتغيرات هي: تحديد فعالية برامج التدريب مباشرة، الاتصال مع الموظفين من خلال صناديق الاقتراح والمسوحات، استهداف استقطاب طويل الأمد، ومرحلة Turn Around من دورة حياة المنظمة.

واستهدفت دراسة (Li, 2003) واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات. حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- ساندت نتائج الدراسة بعضًا من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2- بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات.

منهجية الدراسة:

تصميم الدراسة:

تعتمد عمّلية تصميم الدراسة Research Design على هدف الدراسة ومشكلتها، وتستخدم بعض الدراسات الاستكشافية Exploratory Study أسلوب المسح القطاعي Cross Sectional Studies لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة. وقد تم تطبيق أسلوب المسح القطاعي في هذه الدراسة على قطاع البنوك الأردنية ممثلاً بجميع البنوك الأردنية التجارية والاستثمارية والتي يملكها القطاع الخاص والتي تحوي جهازًا إداريًا مختصًا في إدارة الموارد البشرية العاملة لديها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والتي يبلغ عددها ستة عشر بنكًا، حيث إن جميعها تحوي دائرة خاصة بالموارد البشرية/ شئون الموظفين.

عينة الدراسة:

احتوت عينة الدراسة على الآتي:

1- تم اختيار المسئول الأول عن دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين العاملين في البنوك الأردنية والبالغ عددهم ستة عشر بنكًا، وبالتالي استهدفت الدراسة جميع المدراء (المسئول الأول) عن دائرة الموارد البشرية/ شئون الموظفين والبالغ عددهم (16) مديرًا.

2- تم اختيار عينة عشوائية من المدراء العاملين في دائرة الموارد البشرية وممن هم دون المسئول الأول عن دائرة الموارد البشرية، والعاملين في البنوك الأردنية.

تم توزيع الاستبانات على جميع البنوك الأردنية البالغ عددها (16) بنكًا، ولكن تم رفض الاستبانة من قبل بنكين لأسباب تتعلق بسرية المعلومات التي تشملها الاستبانة. وبالتالي، اشتملت عينة الدراسة على (14) بنكًا أردنيًا.

طرق جمع البيانات:

عتمدت هذه الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات، هما:

أولاً- مصادر ثانوية تتمثل في الكتب والدوريات والوثائق الرسمية وغيرها، إضافة إلى جمع البيانات العامة عن البنوك الأردنية من خلال شبكة الإنترنت ومن خلال الزيارة الشخصية لهذه البنوك للتأكد من صحة ودقة هذه البيانات.

ثانيًا- المصادر الأولية تقوم على جمع البيانات من متابعتها الأولية بواسطة استبانة خاصة طورت خصيصًا لأغراض هذه الدراسة.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع اثنين من المحكمين المختصين في الموضوع، من أجل التأكد من أن القياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس. وقد تم تجريب الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة Pilot Study بلغت خمسة مدراء، للتعرف على مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، ومن ثم القيام بتعديلها وفقًا لاقتراحاتهم.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة، إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام الأداة نفسها في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تبين أن معامل الاتساق الداخلي للاستبانة قد زاد على قيمة (0.70) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة القياس، وهذا يمثل بدوره قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة):

تم توزيع (16) استبانة على المسئول الأول عن إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، استرد منها (14) استبانة. ومن ثم توزيع (35) استبانة عشوائيًا على المدراء دون المسئول الأول، والعاملين في دائرة الموارد البشرية/شئون الموظفين، تم استرجاع (26) استبانة منهم، وبالتالي يكون مجموع الاستبانات التي تم استرجاعها (40) استبانة من أصل (51) استبانة تم توزيعها، أي بنسبة استرجاع بلغت (78.4%).

كما تم تبويب وترميز البيانات، ومن ثم إدخالها في جهاز الحاسوب، حيث استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences-SPSS لغرض تحليل البيانات.

مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بالدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد، وفيما يلي معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي:

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (1-2)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة ضعيفة أو متدنية.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (2.1-3.5)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة متوسطة.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي من (3.51-5)، كان ذلك مؤشرًا على درجة ممارسة عالية

محددات الدراسة:

تمت مواجهة العديد من الصعوبات خلال إنجاز هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التي تتطلب جهدًا واسع النطاق من باحثيها. ولكن، تمثلت أهم هذه الصعوبات في اعتماد هذه الدراسة - كدراسة استكشافية وصفية - على اتجاهات المبحوثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة عن فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة عددًا من الأسئلة التي تسعى للإجابة عنها:

السؤال الأول– هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

فيما يتعلق بآراء المسئولين حول قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي له، بينت النتائج أن (92.5%) من عينة الدراسة أكدت ممارسة البنك لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي نسبة عالية، بينما بينت (52.5%) من الاستجابات أن عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تتم بشكل اعتيادي.

كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة معقولة لا تملك خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل بلغت (35%)، بينما بلغت نسبة من يملكون خطة مكتوبة وموثقة (65%).

من خلال النتائج المبينة أعلاه التي توصلت إليها هذه الدراسة نستطيع أن نقول: أن قطاع البنوك الأردنية قادر على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إنها تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل كمتطلب أساسي ومهم في الوقت نفسه لتبني النظرة الاستراتيجية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالجهة المسئولة عن صياغة التخطيط الاستراتيجي في البنك، فقد كانت أعلى نسبة للإدارة العليا وبمشاركة إدارة الوحدات الوظيفية، حيث بلغت النسبة (62.5%)، ثم قيام الإدارة العليا بمفردها بعملية التخطيط الاستراتيجي وبنسبة (22.5%)، وأخيرًا وجود لجان استشارية خارجية متخصصة تساعد الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة (15%).

السؤال الثاني– هل يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها؟.

بينت نتائج الدراسة أن (70%) من عينة الدراسة أكدت قيام البنك بعملية التخطيط للموارد البشرية، بينما عارضت (30%) منها ذلك. كما أن نصف عينة الدراسة، وبما نسبته (50%) لديها خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية وبالنسبة نفسها لا تمتلك خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية.

وبالرجوع إلى دراسة (Abu-Doleh, 2000)، يمكن القول إن نتيجة وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية تتفق مع الدراسة سالفة الذكر والتي بينت أن (59%) من الشركات المالية لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية، وإن نسبة من هذه الشركات بلغت (64.7%) تقوم بالتخطيط الاستراتيجي الجزئي أو غير المكتمل للموارد البشرية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Budhwar, 2000) التي أقيمت على القطاع الصناعي في بريطانيا والتي بينت أن (26.4%) لا يوجد لديها استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وأن (43.7%) فيها خطة استراتيجية مكتوبة.

السؤال الثالث– إلى أي مدى يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لدى قطاع البنوك الأردنية؟.

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما هي درجة تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

بينت استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسة وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية كوظيفة أساسية من الوظائف التي يجب أن تقوم بها دائرة الموارد البشرية أن (57.5%) من عينة الدراسة قد بينت أن تخطيط الموارد البشرية لديها يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.38)، وأن هذه العملية يتم تكييفها على أساس طويل الأمد بدرجة متوسطة بنسبة (50%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.03) بدرجة متوسطة أيضًا، كما يظهر في الجدول رقم (1).

أما بالنسبة لقيام قطاع البنوك الأردنية بشكل علمي وموضوعي بالتنبؤ باحتياجاته المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية، فقد بينت الاستجابات أن ما نسبته (50%) من عينة الدراسة قد أظهرت قيام البنك بذلك بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.37). وكما تهتم البنوك بدرجة عالية، باستيعاب البيئة الداخلية الخاصة بالبنك والمؤثرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبدرجة عالية أيضًا بنسبة بلغت (72.5%) وبمتوسط حسابي (3.72)، كان هناك اهتمام بتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الغرض من العمالة من حيث النوعية والخبرة المتوافرة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.45).

ومن الجدير بالذكر، أن نتائج الدراسة قد بينت درجة ممارسة وظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بدرجة متوسطة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسطات الحسابية (3.39)، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (الناطور، 2000) والتي أقيمت على القطاع العام الأردني، حيث كانت ممارسة هذا القطاع لتخطيط القوى العاملة لديها بدرجة متوسطة نسبيًا بوسط حسابي (3.10).

ويمكن القول:

إن وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية تحتاج الاهتمام الأكبر والأعظم، حيث تعتبر من الوظائف المهمة والتي تعتمد عليها وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

جدول رقم (1)

استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقـــــرة	قليلـــة		متوسطـة		عاليـــة		وسـط	انحـراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابي	معيـاري
1- يرتبط تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لديكم بالتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.	12	30	5	12.5	23	57.5	3.38	1.17
2- يتم تكييف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.	9	22.5	20	50	11	27.5	3.03	0.77
3- يحاول البنك وبشكل علمي وموضوعي التنبؤ باحتياجاته المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية.	6	15	14	35	20	50	3.37	0.87
4- هناك اهتمام باستيعاب البيئة الداخلية الخاصة بالبنك والمؤثرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	3	5 .7	8	20	29	72.5	3.72	0.82
5- يتم تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد العرض من العمالة من حيث النوعية والخبرة المتوافرة.	4	10	16	40	20	50	3.45	0.75

2- ما هي درجة تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

يبين الجدول رقم (2) استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التوظيف في قطاع البنوك الأردنية، فيظهر من الجدول أن عملية الاختيار لدى البنوك تستند إلى أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر بدرجة عالية بنسبة (82.5%)، وبدرجة متوسطة بنسبة (12.5%). كما تقوم البنوك الأردنية باستخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد من أجل مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة بدرجة عالية بنسبة (85%)، وبوسط حسابي عالي بلغ (4)، إضافة إلى كون البنوك تعطي الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل لديها بدرجة عالية بنسبة (77.5%)، وبدرجة متوسطة بلغت (15%).

أما فيما يتعلق بعملية الاستقطاب، فإنه يتم تحديد المعايير الموضوعية للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة لدى التخطيط لعملية الاستقطاب بدرجة عالية وصلت نسبتها (75%) وبوسط حسابي عالٍ (3.78)، كما تسعى عملية الاستقطاب لديهم إلى توفير العدد الكافي من المتقدمين للوظيفة الشاغرة وبأقل تكلفة ممكنة بدرجة عالية أيضًا بلغت نسبتها (70%) من عينة الدراسة وبوسط حسابي عالٍ نسبيًا بلغ (3.70).

أما بالنسبة لتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر، أهو خارجي أم داخلي، بحيث يتلاءم مع استراتيجية البنك، فقد بينت نتائج الدراسة أن البنوك تقوم بذلك بدرجة متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.22).

وتشير النتائج أيضًا أن ممارسة وظيفة التوظيف التي تشمل عمليتي الاستقطاب والاختيار هي من الوظائف التي تأخذ اهتمامًا عظيمًا في قطاع البنوك الأردنية، حيث تتم ممارستها بدرجة عالية نسبيًا، وقد بلغ مجموع المتوسطات (3.75).

جدول رقم (2)

استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار) في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط	انحراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابي	معياري
1- يقوم البنك بتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر (خارجي أو داخلي) اعتمادًا على ملاءمته لاستراتيجية البنك.	9	22.5	13	32.5	18	45	3.22	1.12
2- تستند عملية الاختيار لديكم على أسس واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في البنك.	2	5	5	12.5	33	82.5	3.98	0.83
3- يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	2	5	4	10	34	85	4	0.82
4- يتم إعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واقعية عن العمل في البنك.	3	5 .7	6	15	31	77.5	3.85	0.86

تابع جدول رقم (2)

الفقـــــــرة	قليلـــة		متوسطــة		عاليــة		وســط	انحــراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابي	معيـاري
5- يــتم تحديــد المعــايير الموضوعية للمفاضلة بين المتقـــدمين للوظيفــــة الشاغرة عنـد التخطـيط لعملية الاستقطاب.	2	5	8	20	30	75	3.78	0.77
6- تهدف عمليـة الاسـتقطاب لـديكم إلــى تـوفير العـدد الكــافي مــن المتقــدمين الملائمـين لـشغل الوظيفـة وبأقل تكلفة ممكنة.	3	5 .7	9	22.5	28	70	3.70	0.72

3- ما هي درجة تطبيق وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطــاع البنـوك الأردنيـــة أن هذه الوظيفة قد شهدت تقدمًا عظيمًا في هذا القطاع واهتمامًا بها، حيث بينت النتــائج تــوافر بــرامج تدريبيــة رسمية للموظفين في البنوك وبشكل دوري بدرجة عالية بلغت نسبتها (90%) وبوسط حــسابي بلــغ (4.35)، حيث تشرف وحدات التدريب في البنك على الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية التــي تتناسب مع مضمون العمل في البنك بدرجة عالية بنسبة (85%)، إضافة إلى اتباع البنوك إجــراءات محــددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهــداف الموضــوعة لتحقيقهــا بدرجــة عاليــة (70%) ودرجة متوسطة (25%)، كما بين الوسط الحسابي أن ذلك يتم بدرجة عاليــة، حيــث بلغــت قيمتــه (3.78) كما يظهر في الجدول رقم (3).

وفيما يتعلق باعتماد برامج التدريب في البنك على أهداف البنك الاستراتيجية فقد بينت النتائج أن ذلك يــتم بدرجة عالية بوسط حسابي (3.60)، حيث يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أســاس فــردي أو جمــاعي اعتمادًا على الهدف الأساسي الذي يسعى البنك لتحقيقه من هذه البرامج بدرجة عالية بنــسبة (65%) ودرجــة متوسطة (25%). لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في قطــاع البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية، وقد بلغ معدل مجموع المتوسطات (3.91).

جدول رقم (3)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقــــــرة	قليلـــــة		متوسـطة		عاليــــة		وسـط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يتـوافر فـي البنـوك بـرامج تدريبيـة رسـمية لموظفيهـا وبشكل دوري.	0	0	4	10	36	90	4.35	0.66
2- إن أنشطة وبرامج التدريب في البنك تعتمد علـى أهداف استراتيجية طويلة الأمد.	6	15	9	22.5	25	62.5	3.60	1.06
3- يـتم تحديـد وتوجيـه بـرامج التدريب علـى أساس فـردي أو جمـاعي اعتمـادًا علـى الهـدف الأساسـي الـذي يـسعى البنـك لتحقيقـه مـن خلال هذه البرامج.	4	10	10	25	26	65	3.75	0.90
4- تـشرف وحـدات التـدريب فـي البنـك علـى الاختيـار الـدقيق لمـواد التـدريب ومحتويـات البـرامج التدريبية والتي تتناسب مع مضمون العمل في البنك.	0	0	6	15	34	85	4.10	0.63
5- يتم اتباع إجراءات محددة وموضـوعية لتقيـيم فعاليـة التدريب ومـدى نجاحـه فـي تحقيـــق الأهـــداف الموضوعة لتحقيقها.	2	5	10	25	28	70	3.78	0.73

4- ما هي درجة تطبيق وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

يشير الجدول (4)، اتجاهات العينة نحو مدى ممارسة وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية فـي قطـاع البنـوك الأردنية. ويظهر من الجدول أن البنك يقوم بتطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز بدرجة عالية بنسبة (72.5%)، حيث يعتمد هذا النظام على معايير موضوعية طويلة الأمد محددة بالوصف الوظيفي بدرجة متوسطة بلغت (47.5%) وبوسط حسابي متوسط (3.40). كما يقوم البنك بتبني نتائج تقييم الأداء للموظفين بدرجـة عاليـة بنـسبة (67.5%) من أجل التعرف على نقاط الضعف لديهم ومحاولة تلافيها مستقبلاً، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.88).

وفيما يتعلق بقيام البنك بتقييم الأفراد العاملين لديه بناءً على قدرتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة له، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن (45%) منهم يقومون بذلك بدرجة عالية. كما يتم تحديد نظام تقييم الأداء لدى البنوك على أساس فردي أو جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية بدرجة متوسطة، بوسط حسابي بلغ (3.08).

وبشكل عام، بينت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة وظيفة تقييم الأداء لدى قطاع البنوك الأردنية والبالغة (352) أنه يتم ممارستها بدرجة عالية.

جدول رقم (4)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تقييم الأداء للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يقوم البنك بتقييم الأفراد العاملين لديه بناءً على قدرتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالبنك.	7	17.5	15	37.5	18	45	3.30	0.97
2- يتم تحديد نظام تقييم الأداء لديكم على أساس فردي أو جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للبنك.	11	27.5	13	32.5	16	40	3.08	1.21
3- يعتمد نظام تقييم الأداء في البنك على معايير موضوعية طويلة الأمد محددة بالوصف الوظيفي.	4	10	19	47.5	17	42.5	3.40	0.78
4- يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في البنك على جميع الموظفين دون تحيز.	2	5	9	22.5	29	72.5	3.93	0.92
5- يتبنى البنك نتائج تقييم الأداء للموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً.	1	5 .2	12	30	27	67.5	3.88	0.79

5- ما هي درجة تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق باتجاهات المدراء نحو مدى تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية – إلى أن – البنوك تتبع نظامًا للتعويضات والحوافز واضحًا ومحددًا لموظفيها بدرجة عالية بلغت نسبتها (75%) وبوسط حسابي (3.98)، كما أن (22.5%) من عينة الدراسة قد أكدت ذلك بدرجة متوسطة، كما يظهر في الجدول (5).

كما أظهرت النتائج أن أسس الأجور للموظفين في قطاع البنوك الأردنية يتم تحديدها لدى مقارنتها مع أسس الأجور في المؤسسات الأخرى العاملة بالقطاع نفسه بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.47)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (55%)، وهذا بدوره يعكس اهتمام قطاع البنوك الأردنية بتحقيق العدالة الخارجية فيما يتعلق بتحديد الأجور لديها. أما فيما يتعلق بالعدالة الداخلية بين الموظفين فقد أكدت نتائج الدراسة أن البنوك تركز على العدالة بين الموظفين لديها لدى توزيع المكافآت عليهم بدرجة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.73).

وقد أشارت النتائج أيضًا إلى أن تصميم هيكل الأجور لدى البنوك يتم بطريقة تعزز وتدعم التوجه طويل الأمد للبنك بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33). كما بينت النتائج أيضًا أن حوافز الموظفين ترتبط بحاجات العاملين وأدائهم بدرجة عالية بلغت نسبتها (40%).

وبشكل عام، لقد أشارت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية يقوم بتطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية لديها بدرجة عالية حيث بلغت قيمة معدل المتوسطات الحسابية (3.54).

جدول رقم (5)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى تطبيق وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- يتبع البنك نظام تعويضات وحوافز واضحًا ومحددًا لموظفيه.	1	2. 5	9	22.5	30	75	3.98	0.77
2- يتم تحديد أساس الأجور للموظفين في البنك لدى مقارنتها مع أسس الأجور في المؤسسات الأخرى العاملة بنفس القطاع.	6	15	12	30	22	55	3.47	0.93
3- يركز البنك على العدالة بين الموظفين لديه لدى توزيع المكافآت عليهم.	2	5	10	25	28	70	3.73	0.78

تابع جدول رقم (5)

الفقـــــرة	قليلـــة تكرار	قليلـــة نسبة%	متوســطة تكرار	متوســطة نسبة%	عاليــة تكرار	عاليــة نسبة%	وســط حسابي	انحراف معياري
4- يتم تصميم هيكل الأجور بطريقة تعزز وتدعم التوجه طويل الأمد للبنك.	5	12.5	17	42.5	18	45	3.33	0.69
5- ترتبط وتتعدد الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم.	8	20	16	40	16	40	3.20	0.85
6- إن نظام الحوافز المتبع في البنك هو نظام معلن لجميع العاملين بهدف زيادة ثقتهم في هذا النظام.	6	15	11	27.5	23	57.5	3.53	0.88

6- ما هي درجة تطبيق وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية؟.

تظهر النتائج، كما هو مبين في الجدول رقم (6)، أن البنوك التجارية الأردنية تتبع مسارًا وظيفيًا واضحًا للترقيات لديها بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.38). كما أشارت (47.5%) من عينة الدراسة أن عملية تصميم المسار الوظيفي الواضح للموظفين إنما تتم بدرجة عالية اعتمادًا على التخصص الوظيفي.

جدول رقم (6)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى ممارسة وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية

الفقـــــرة	قليلـــة تكرار	قليلـــة نسبة%	متوسطـــة تكرار	متوسطـــة نسبة%	عاليـــة تكرار	عاليـــة نسبة%	وسـط حسابي	انحـراف معيـاري
1- يتبع البنك مسارًا وظيفيًا واضحًا للترقيات لديه.	7	17.5	13	32.5	20	50	3.38	0.84
2- يتم تصميم المسار الوظيفي الواضح للموظفين اعتمادًا على التخصص الوظيفي.	7	17.5	14	35	19	47.5	3.27	0.82
3- إن للموظفين في بنككم أكثر من موقع وظيفي يمكن في المستقبل ترقيتهم إليه.	11	27.5	8	20	21	52.5	3.25	0.95

جدول رقم (6)

الفقـــــــــرة	قليلـــــة		متوسطـــــة		عاليـــــة		وسـط حسابي	انحـراف معيـاري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
4- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في البنك في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية الرفيعة.	12	30	10	25	18	45	3.15	0.95
5- يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم.	18	45	13	32.5	9	22.5	2.65	0.98

أما فيما يتعلق بتعدد المواقع الوظيفية المختلفة لترقية الموظفين لديها فقد أشارت (52.5%) من عينة الدراسة أن ذلك يتم بدرجة عالية. وقد بينت قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.25) ذلك بدرجة متوسطة.

كما أكدت نسبة (45%) من الاستجابات أن برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في البنك تساعد في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الإدارية والقيادية الرفيعة، بينما بينت نسبة معقولة بلغت (30%) ذلك بدرجة قليلة.

وبشكل عام، بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ما قيمته (3.14)، هذا ما يدل على درجة تطبيق متوسطة لهذه الوظيفة.

ويبدو من خلال النتائج أن هذه الوظيفة هي من وظائف إدارة الموارد البشرية التي حظيت بأقل اهتمام مقارنة مع غيرها. ومع ذلك يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع البنوك الأردنية، وهذه نتيجة إيجابية تدعو إلى التفاؤل.

السؤال الرابع– ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل؟.

يبين الجدول رقم (7) استجابة عينة الدراسة نحو قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وقد بينت نسبة (50%) من الاستجابات أن صياغة وتنفيذ الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية البنك العامة بدرجة عالية، وأن ما نسبته (30%) قد بينت ذلك بدرجة متوسطة. وقد أكدت قيمة الوسط الحسابي (3. 4) وجود ذلك بدرجة متوسطة نسبيًا.

كما تجد البنوك الأردنية ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للبنك بدرجة متوسطة، بوسط حسابي (3.24). حيث بينت نسبة (42.5%) ذلك بدرجة عالية، و(35%) من عينة الدراسة قد بينت ذلك بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Huselid, 1993)، التي بينت أن مدى تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعتمد بدرجة عالية على درجة مشاركة وحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (7)

استجابة عينة الدراسة نحو قدرة قطاع البنوك الأردنية

على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

الفقرة	قليلة		متوسطة		عالية		وسط حسابي	انحراف معياري
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
1- أن صياغة وتنفيذ الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتماشى مع استراتيجية البنك العامة.	8	20	12	30	20	50	4 .3	0.93
2- يجد البنك ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للبنك.	9	22.5	14	35	17	42.5	3.25	0.95
3- يتم تحديد مهام دائرة الموارد البشرية من خلال إجراءات التخطيط الرسمية الواضحة للبنك ككل.	5	12.5	15	37.5	20	50	3.53	0.91
4- توجه دائرة إدارة الموارد البشرية في البنك أهدافها نحو مساندة البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.	9	22.5	9	22.5	22	55	3.48	1.01
5- يتوافر لدى دائرة إدارة الموارد البشرية في بنككم وثيقة رسمية لرسالتها وأهدافها الخاصة.	13	32.5	11	27.5	16	40	3.20	1.04
6- تستمد إدارة الموارد البشرية رسالتها وأهدافها من رسالة وأهداف البنك ككل.	10	25	6	15	24	60	3.50	1.04

إضافة لما سبق، توجه دائرة الموارد البشرية في البنك أهدافها نحو مساندة البنك في تحقيق أهدافه الاستراتيجية بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.48)، حيث يتم تحديد مهام دائرة الموارد البشرية من خلال إجراءات التخطيط الرسمية الواضحة للبنك ككل بدرجة عالية، وبوسط حسابي بلغت قيمته (3.53)، كما أن (40%) من عينة الدراسة قد بينت توافر وثيقة رسمية لرسالة دائرة الموارد البشرية وأهدافها الخاصة بدرجة عالية.

وبشكل عام، بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه قدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لمجموع المتوسطات (3.39).

ويظهر من خلال النتائج أعلاه أن نسبة لا بأس بها من البنوك الأردنية لا تمتلك القدرة العالية على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل. وهذا يمكن أن يعكس قدرة البنوك الأردنية على تطبيق وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيًا، كما ظهر في النتائج السابقة، لكن قدرة هذه القطاع لا تزال متوسطة نسبيًا فيما يتعلق بالربط بين هذه الوظائف والتخطيط الاستراتيجي.

هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Abu-Doleh, 2000) التي بينت أن نسبة عالية بلغت (64.7%) من القطاع المالي الأردني يقوم بالتخطيط الاستراتيجي الجزئي أو غير المكتمل للموارد البشرية. وبالرغم من ذلك يلاحظ وجود إشارة مشجعة لتزايد أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وربطها مع التخطيط الاستراتيجي في البنوك الأردنية.

لكن تلك النتيجة تتعارض مع دراسة (Budhwar, 2000) التي بينت وجود ممارسة عالية للتكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قطاع الصناعة البريطاني، ودراسة (Othman, 1996) التي بينت نتائجها عدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية. يبدو من ذلك وجود عوامل أخرى - تؤثر على قدرة منظمات الأعمال على الربط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية - غير واضحة ويجب التقصي عنها وفحصها.

السؤال الخامس- ما مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكلّ من وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء للموارد البشرية، التعويضات والحوافز للموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية)؟.

بالنسبة لاتجاهات عينة الدراسة نحو مدى قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية، فقد بينت نتائج الدراسة أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم قياسها في هذه الدراسة يتم الربط بينها وبين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل بدرجة متوسطة نسبيًا، كما يظهر في الجدول رقم (8) من قيم الوسط الحسابي.

جدول رقم (8)

اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية

على الربط بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية

الفقــــــرة	قليلـــــة		متوسطـــة		عاليـــــة		وســـط	انحـــراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابـي	معيـــاري
1- تخطيط الموارد البشرية.	13	32.5	11	27.5	16	40	3.08	0.94
2- التوظيـف (الاسـتقطاب والاختيـار).	7	17.5	18	45	15	37.5	3.17	0.87
3- تــدريب وتنميـــة الموارد البشرية.	7	17.5	16	40	17	42.5	3.20	0.94
4- تـقـيـيـــم الأداء للموارد البشرية.	17	42.5	11	27.5	12	30	2.80	1.04
5- التعويـضات والحـوافز للموارد البشرية.	18	45	13	32.5	9	22.5	2.70	0.99
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	21	52.5	9	22.5	10	25	2.57	1.03

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن أعلى درجة ربط مع التخطيط الاستراتيجي كانت لوظيفـة التـدريب بوسط حسابي (3.20)، بينما جاءت أدنى قيمة لوظيفة التخطيط للمسار الوظيفي بوسط حسابي بلغ (2.57).

ويمكن تفسير هذه النتيجة، حيث اهتم قطاع البنوك خلال السنوات الأخيرة بوظيفـة التـدريب، وقـد تـم إعطاؤها الاهتمام الأكبر أكثر من الوظائف الخاصة بدائرة الموارد البشرية. وذلك لما يتطلبه العمل في قطـاع البنوك من مهارة ومعرفة ودقة للقيام بهذا العمل بكفاءة عالية، إضافة إلى وجود وحدات تدريب مـستقلة تعنـي بالقيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه.

كما تتفق النتائج السابقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Chew & Chong,1999)، التي بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في دراستهم تؤثر على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المـستقبلية للمنظمة.

السؤال السادس- ما هي أهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من وجهة نظر المسئولين عن إدارة الموارد البشرية فيها؟

يبين الجدول رقم (9) اتجاهات عينة الدراسة نحو أهم المعيقات التي تواجه تبنـي النظـرة الاسـتراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (9)

اتجاهات عينة الدراسة نحو معوقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية

الفقـــــــرة	متوسطـــــة		عاليـــــــة		وســـط	انحـــراف
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	حسابـــي	معيـــاري
1- عدم وجود إدارة عليا مساندة لعملية التحول إلى النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	22	55	18	45	2.42	0.78
2- عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للبنك ككل.	17	42.5	23	57.5	2.58	0.81
3- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسة للبنك حاضرًا ومستقبلاً.	20	50	20	50	2.42	0.84
4- ضعف البناء التنظيمي الفعال للبنك والداعم لإدارة الموارد البشرية.	22	55	18	45	2.47	0.78
5- بيئة العمل المتغيرة بشكل مستمر.	16	41	23	59	2.60	0.84
6- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن يجنيها البنك في حالة تبنيه إدارة استراتيجية للموارد البشرية.	20	50	20	50	2.57	0.90
7- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وذات إمكانات عالية لإدارة الموارد البشرية.	26	65	14	35	2.30	0.85
8- عدم ملاءمة مؤهلات وتخصصات العاملين في دائرة الموارد البشرية لطبيعة هذا العمل.	25	62.5	15	37.5	2.20	085
9- محدودية قدرة دائرة الموارد البشرية الوصول إلى خطة البنك الاستراتيجية.	19	47.5	21	52.5	2.47	0.82
10- الموقع المتدني لدائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل.	21	52.5	19	47.5	2.40	0.90
11- عدم توافر نظام معلومات فعال خاص بوظائف الموارد البشرية.	20	50	20	50	2.55	0.75
12- صعوبة تطوير وتحديث السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.	12	30.8	27	69.2	2.75	0.87
13- عدم وجود تكامل بين أنشطة دائرة الموارد البشرية بعضها البعض.	20	51.3	19	48.7	2.48	0.75
14- ضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.	18	45	22	55	2.60	0.81
15- ضعف قيم الثقافة المؤسسية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	10	25	30	75	2.82	0.78

وتبين نتائج الدراسة المتعلقة بالمعيقات أن جميعها قد وافق عليها المديرون الذين مثلوا عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما يظهر من قيم الوسط الحسابي لها والتي تراوحت من (2-3)، حيث كانت درجة الموافقة بشكل أكبر للمعيق المتعلق بضعف قيم الثقافة المؤسسية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بوسط حسابي بلغت قيمة (2.82)، وقد كانت نسبة الموافقة (75%)، وقد كانت أقل درجة موافقة لمعيق عدم ملاءمة مؤهلات وتخصصات العاملين في دائرة الموارد البشرية لطبيعة هذا العمل.

وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات الأخرى التي سبقت هذه الدراسة، تتفق هذه النتائج مع دراسة (Abu-Doleh, 2000) فيما يتعلق بأهم المعيقات التالية: بيئة العمل المتغيرة، عدم وجود إدارة ذات كفاءة وذات إمكانات عالية لإدارة الموارد البشرية، عدم وجود خطة استراتيجية رسمية للبنك ككل، محدودية قدرة دائرة الموارد البشرية على الوصول إلى خطة البنك الاستراتيجية، الموقع المتدني لدائرة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل. كما بينت هذه الدراسة أن أكبر درجة موافقة كانت لمعيق الثقافة المؤسسية، وهذه النتيجة تتفق أيضًا مع النتيجة التي تم التوصل إليها.

تحليل فرضيات الدراسة واختبارها.

الفرضية الأولى:

تبين قيم (P) والتي تظهر في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق الوظائف الست المتعلقة بالموارد البشرية.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل المستوى التعليمي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

المستوى التعليمي الوظيفة	متوسط الرتب			Chi.sq.	P
	دبلوم كلية مجتمع	الشهادة الجامعية الأولى	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)		
1- تخطيط الموارد البشرية.	21.75	20.74	16.40	0.7742	0.6790
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	19.38	21.76	17.40	0.7429	0.6897
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.	23.38	18.89	21.00	1.1882	0.5521
4- تقييم الأداء للموارد البشرية.	21.42	20.24	19.50	0.1230	0.9404
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	18.54	20.07	27.20	2.0311	0.3622
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	20.96	19.59	23.60	0.5152	0.7729

Significant at $P \leq 0.05$.

أما بالنسبة لعامل المستوى الإداري بدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، فيبين الجدول رقم (11) قيم (P)، والتي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لدرجة تطبيق هذه الوظائف باستثناء وظيفة التعويضات والحوافز للموارد البشرية، التي تشير قيم متوسطات الرتب لها أنها تميل نحو الإدارة الوسطى.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل المستوى الإداري حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

المستوى الإداري الوظيفة	متوسط الرتب			Chi.sq.	P
	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا		
1- تخطيط الموارد البشرية.	20.00	20.21	21.55	0.1115	0.9458
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	19.44	21.31	19.75	0.2189	0.8963
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.	16.78	21.12	22.55	1.2981	0.5225
4- تقييم الأداء للموارد البشرية.	15.94	22.00	21.45	1.7951	0.4076
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	11.89	23.24	22.50	6.3914	0.0409
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	14.89	22.79	20.75	2.9083	0.2336

Significant at $P \leq 0.05$.

وقد بينت نتائج اختبار كروسكال ولس للفروق لعامل سنوات الخبرة الإجمالي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تظهر في الجدول رقم (12)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية لدى مستوى دلالة (α≤ 0.05)، حيث بلغت قيمة P (0.0269)، وتشير قيم متوسطات الرتب أن هذه الفروق هي لصالح سنوات الخبرة الأعلى (21 سنة فأكثر). بينما لم توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، ولكن تشير قيم متوسطات الرتب بأن هذه الفروق، وإن لم تكن دالة إحصائيًا، فهي تميل لسنوات الخبرة الأعلى.

جدول رقم (12)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis)

للفروق لعامل سنوات الخبرة الإجمالي حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

عدد سنوات الخبرة الإجمالي الوظيفة	متوسط الرتب					Chi. Sq.	P
	5-1	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر		
1- تخطيط الموارد البشرية.	18.31	18.58	23.50	17.30	22.38	1.5823	0.8120
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار).	19.69	21.42	12.40	19.50	23.41	3.5618	0.4685
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية.	18.38	14.42	9.40	23.30	26.44	10.9745	0.0269

تابع جدول رقم (12)

عـــدد ســـنوات الخبـــرة الإجمـــــالي الوظيفـــــة	متوســـط الرتـــب					Chi. Sq.	P
	5-1	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر		
4- تقيـيم الأداء للمـــوارد البــشرية.	20.38	17.17	11.60	16.90	25.72	7.1154	0.1299
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية.	19.75	14.17	14.70	28.80	22.47	6.0590	0.1948
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	23.06	15.75	11.60	14.20	25.75	9.0374	0.0602

Significant at $P \leq 0.05$.

أما فيما يتعلق بعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، يبين الجدول رقم (13) قيم P التـــي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لهذه الوظائف، باستثناء وظيفة تقيـــيم الأداء، حيث بلغت قيمة P دالة إحصائيًا (0.0294) وهي تميل لسنوات الخبرة الأعلى (13 سنة فـــأكثر). إذن، نصل إلى رفض الفرضية الأولى.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار كروسكال ولس (Kruskal- Wallis) للفروق لعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية حسب درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية

المتغيـر الوظيفـة	متوســـط الرتـــب				Chi.sq.	P
	3 سنوات فأقل	7-4 سنوات	12-8 سنة	13 سنة فأكثر		
1- تخطيـــط المـــوارد البــشريـــــــة.	19.54	20.10	13.75	25.17	4.0701	0.2540
2- التوظيـــف (الاســـتقطاب والاختيـــار)	19.38	19.50	15.42	25.00	3.1503	0.3690
3- التـدريب وتنميـة المـوارد البشريــــــة	15.46	21.80	16.42	26.50	6.3431	0.0961
4- تقييـــم الأداء للمـــوارد البـــشريــــــة	15.29	22.60	13.67	27.38	8.9882	0.0294
5- التعويضـــات والحوافز للموارد البشريـة.	13.83	23.90	24.17	22.50	5.7469	0.1246
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.	19.71	19.25	14.50	25.33	3.8374	0.2796

Significant at $P \leq 0.05$

الفرضية الثانية:

تشير نتائج اختبار مان وتني للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة ممارســـة وظـــائف إدارة الموارد البشرية، والتي تظهر في الجدول رقم (14)، أن هذه الفروق تميل جميعها نحو وجود التخطـــيط الاستراتيجي وممارسته في البنك، حسب ما تظهره قيم متوسطات الرتب. لكن هذه الفروق هي دالـــة إحـــصائيًا لوظائف التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، ولكنها غير دالـــة إحـــصائيًا لوظائف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف، والتعويضات والحوافز.

جدول رقم (14)
نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney)
للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	وجود تخطيط استراتيجي – قيم متوسط الرتب – نعم	لا	U	P
1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	21.34	10.17	24.5	0.1085
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	21.26	11.17	27.5	0.1470
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	21.64	6.50	13.50	0.0298
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	21.74	5.17	5 .9	0.0176
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية	21.31	10.50	25.5	0.1216
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية	21.64	6.50	13.5	0.0302

Significant at $P \leq 0.05$.

كما يظهر من الجدول رقم (15) قيم متوسطات الرتب لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، وتميل هذه القيم نحو وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة. حيث إن وظائف إدارة الموارد البشرية تتم ممارستها بدرجة أعلى لدى وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة. بينما تشير قيم P أن هذه الفروق هي دالة إحصائيًا لوظيفة تخطيط الموارد البشرية فقط، حيث بلغت قيمة P (0.0053) بينما لم تكن هذه الفروق دالة إحصائيًا للوظائف الأخرى. إذن يمكن رفض الفرضية الثانية.

جدول رقم (15)
نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة – قيم متوسط الرتب – نعم	لا	U	P
1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	24.25	13.54	84.5	0.0053
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	22.87	16.11	120.5	0.0786
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	22.27	17.21	136.0	0.1888
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	21.96	17.79	144.0	0.2790
5- التعويضات والحوافز للموارد البشرية	21.52	18.61	155.5	0.4501
6- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية	22.08	17.57	141.0	0.2427

Significant at $P \leq 0.05$

الفرضية الثالثة:

لقد بينت نتائج الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 005) لعامل توافر التخطيط الاستراتيجي للبنك حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة P (00166)، كما بينت قيم متوسطات الرتب أن هذه الفروق تميل لصالح توافر التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (16)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

الممارسة		متوسط الرتب	U	P
وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل	نعم	21.76	0.9	0.0166
	لا	5.00		

Significant at P ≤ 0.05.

أما فيما يتعلق بعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل، فقد بينت نتائج الدراسة، وكما يظهر في الجدول رقم (17)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لعامل وجود خطة استراتيجية على قدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيمة P (0.0378) ؛ كما أن قيم متوسطات الرتب تميل لصالح وجود هذه الخطة في البنك.

جدول رقم (17)

نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي

الممارسة		متوسط الرتب	U	P
وجود خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة للبنك ككل	نعم	23.31	0 109	00378
	لا	15.29		

ويمكن القول إن هذه النتيجة كانت متوقعة، فكما تحدثنا سابقًا في أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة تنبثق من خطة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، وهذه بدورها تنبثق من خطة استراتيجية للمنظمة ككل والتي تتم صياغتها من عملية التخطيط الاستراتيجي.

إذ لا بد من وجود عملية تخطيط استراتيجي وخطة استراتيجية موثقة ومكتوبة حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تتكامل استراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Li, 2003; Abu-Doleh, 2000)، إذن يمكن قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

تشير نتائج اختبار كورسكال ولس للفروق لعامل المستوى التعليمي حسب درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك، من خلال قيم متوسطات الرتب التي تميل لصالح حاملي الشهادة الجامعية الأولى ومن خلال قيمة P إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.9489). إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل المستوى الإداري، حيث بلغت قيمة P (0.0694)، كما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية لعامل سنوات الخبرة الإجمالي على درجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.5028).

ومع أن الفروق تميل لصالح أعلى سنوات خبرة (13 سنة فأكثر) لعامل سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حسب ما أظهرته قيم متوسطات الرتب، إلى أن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة P (0.0509).

إذن يمكن رفض الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين من جهة والمتمثلة في المستوى التعليمي، والمستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

الفرضية الخامسة:

يبين الجدول رقم (18) قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج أن قدرة البنك على الربط هي بدرجة أعلى في البنوك التي تمارس التخطيط الاستراتيجي. ونستطيع أن نرى أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية التالية: تخطيط الموارد البشرية بمستوى ارتباط ($\alpha \leq 0.05$)، التوظيف والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء، لصالح المنظمات التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	قيمة متوسط الرتب		U	P
	نعم	لا		
1- تخطيط الموارد البشرية	21.55	7.50	16.5	0.0348
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	21.85	3.83	5 .5	0.0058
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	21.54	7.67	17.0	0.0342
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	21.73	5.33	10.0	0.0151
5- التعويضات والحوافز	21.11	13.00	33.0	0.2269
6- تخطيط المسار الوظيفي	21.31	10.50	25.5	0.1078

ولكن هذه الفروق غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وكل من وظيفتي التعويضات والحوافز للموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي.

أما فيما يتعلق بمتغير قيام البنوك بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تبين النتائج من خلال الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجميع الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهي: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، وتخطيط المسار الوظيفي لصالح البنوك التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. حيث تميل جميع متوسطات الرتب نحو وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في البنك.

هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الخاصة بمفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تنبثق وظائف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المتعددة من الاستراتيجية الخاصة بها والتي تمت صياغتها من خلال عملية تخطيط استراتيجي خاصة بإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann Whitney) للفروق لعامل وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	قيمة متوسط الرتب		U	P
	نعم	لا		
1- تخطيط الموارد البشرية	23.79	12.83	76.0	0.0042
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	24.52	11.13	55.5	0.0004
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	24.23	11.79	63.5	0.0010
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	24.93	10.79	44.0	0.0001
5- التعويضات والحوافز	24.20	11.88	64.5	0.0014
6- تخطيط المسار الوظيفي	24.73	10.63	49.5	0.0003

Significant at $P \leq 0.05$.

كما يشير الجدول رقم (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وجميع وظائف إدارة الموارد البشرية، لصالح البنوك التي تحوي خطة موثقة ومكتوبة لإدارة الموارد البشرية. إذن يمكن قبول الفرضية الخامسة.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann Whitney) للفروق لعامل وجود خطة استراتيجية موثقة للموارد البشرية حسب قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	قيمة متوسط الرتب		U	P
	نعم	لا		
1- تخطيط الموارد البشرية	27.35	13.65	63.0	0.0001
2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	27.27	13.73	64.5	0.0001
3- التدريب وتنمية الموارد البشرية	27.13	13.88	67.5	0.0001
4- تقييم الأداء للموارد البشرية	28.15	12.85	47.0	0.0000
5- التعويضات والحوافز	26.73	14.27	75.5	0.0004
6- تخطيط المسار الوظيفي	27.88	13.13	52.5	0.0000

النتائــج والتوصيــات

أهم نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية إلى العديد من النتائج، هذه النتائج تتمثل بما يلي:

1- يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بنسبة بلغت (92.5%)، كما تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك بشكل اعتيادي في البنوك الأردنية، بنسبة بلغت (52.5%). بينما بينت نسبة معقولة بلغت (35%) أن البنوك الأردنية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل.

2- يقوم قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ووظائفها بنسبة (70%)، كما أشارت نصف عينة الدراسة إلى وجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية، وبنسبة (50%).

3- يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبيًا.

4- بينت نتائج الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات (3.39).

5- أظهرت نتائج الدراسة وجود عملية ربط بدرجة متوسطة نسبيًا بين التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل وكل من وظائف إدارة الموارد البشرية.

6- تشير نتائج الدراسة المتعلقة بالمعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى أن جميع المعيقات التي تم قياسها في الدراسة قد وافقت عليها عينة الدراسة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات بين (2-3).

7- بينت نتائج الدراسة، بخصوص الفرضية الأولى، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية) من جهة، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وقد تم رفض الفرضية الأولى.

8- بينت نتائج الدراسة بخصوص الفرضية الثانية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل وجود التخطيط الاستراتيجي حسب درجة تطبيق وظائف كل من التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي. لكنها غير دالة إحصائيًا لوظائف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتعويضات والحوافز. إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة حسب درجة ممارسة وظيفة تخطيط الموارد البشرية فقط. لذلك نرفض الفرضية الثانية.

9- أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك) من جهة، وقدرة البنك على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى، وأن هذه الفروق تميل لصالح وجود المتغيرات التنظيمية. إذن نقبل الفرضية الثالثة.

10- تم رفض الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخصائص الشخصية للمديرين (المستوى التعليمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة الإجمالي، وعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية) من جهة، ودرجة الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

11- قبول الفرضية الخامسة التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (وجود تخطيط استراتيجي للبنك ككل، وجود تخطيط استراتيجي للموارد البشرية ووظائفها، ووجود خطة مكتوبة وموثقة لإدارة الموارد البشرية) من جهة، ومدى قدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي ووظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

أهم ما أوصت به الدراسة:

يوصي الباحثان بالمقترحات التالية، والمستخلصة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- ضرورة أن تعي وتدرك البنوك الأردنية أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تبنيها بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

2- ضرورة أن تعي البنوك الأردنية أهمية الموارد البشرية لديها كموارد استثمارية وليس كعوامل إنتاجية، من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة وأن تكون لهذه الوحدة الموقع المناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي للبنك ككل. إضافة إلى إعطاء المسئول الأول عن هذه الوحدة تلك الصلاحية التي تمكنه من إدارة هذه الموارد بفعالية.

3- قيام جميع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، انطلاقًا من الإيمان العميق بأهمية هذه العملية، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

4- توصي الباحثة بضرورة اهتمام قطاع البنوك الأردنية بشكل عام، والوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لديه على وجه الخصوص بضرورة تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض.

5- على البنوك الأردنية أن تقوم بدراسة لأهم المعيقات التي تواجه تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والعمل على تفاديها مستقبلاً. إضافة إلى سد الفجوة في أدبيات الإدارة العربية والأردنية، والمتمثلة بالأبحاث والدراسات النظرية والميدانية في مجال إدارة الموارد البشرية ووظائفها بشكل عام، وخصوصًا فيما يتعلق بمجال التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ووظائفها المتعددة.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- حسن، رواية. 1999. *إدارة الموارد البشرية*. الأسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- خليل، نبيل. 1994. *التخطيط الاستراتيجي*. الأسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد؛ وعادل صالح. 2002. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*". إربد (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. 1998. *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. 1987. *إدارة الأفـــراد*، حلب: جامعة حلب.
- عوض، محمد. 1999. *الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*. الأسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الناطور، محمد. 2000. "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- النجار، فايز. 2001. "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظـــة إربــد"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ياسين، سعد. 1998. *الإدارة الاستراتيجيـــة*. عمان: دار اليازوري للنشر.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu-Doleh, J. 2000. "Human Resource Planning in Jordan: A Challenge for the Next Millennium", ***Middle East Business Review***, Vol. 4, No. 1, PP. 57-68.
- Baired, L. and I. Meshoulam. 1988. "Managing Two Fits of Strategic Human Resource" Management, ***Academy of Management Review***, Vol. 13, PP. 116-128.
- Becker, B. and B. Gerhart. 1996. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, PP. 779-801.
- Budhuar, P. S., and P. R. Sparrow. 1997. "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in India, The International", ***Journal of Human Resource Management***, Vol. 8, No. 4, August, PP. 476-494.
- Bhattacharya, S. C., 1998. ***Strategic Management: Concepts and Cases***. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Chew, I. K., & P. Chong. 1999. "Effects of Strategic Human Resource Management on strategic Vision", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 10, No. 6, PP. 1031-1045.

- Daley, D.; M. L. Vasue and M. B. Weinstein. 2002. "Strategic Human Resource Management: Perceptions among North Carolina County Social Service Professionals", ***Public Personnel Management***, Vol. 31, No. 3, PP. 359-375.

- Delery, J. E. and H. Doty. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 4, PP. 802-835.

- Denisi, A. S. and R. W. Griffin. 2001. ***Human Resource Management***. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Fisher. C. D.; L. F. Schoenfeldt and J. B. Shaw. 1999. ***Human Resource Management***. 4th ed., Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

- Huang, T. C. 2000. "Are Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different Form Those of Poorly Performing Ones? Evidence from Taiwanese Enterprises", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 11, No. 2, PP. 436-451.

- Huselid, M. A. 1993. "The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management", ***Human Resource Planning***, Vol. 16, No. 3, PP. 35-51.

- Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. 1997. "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", ***Academy of Management Journal***, Vol. 40, No. 1, PP. 171-188.

- Jackson, S. and R. Schuler. 1995. "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", ***Annual Review of Psychology***, Vol. 46, PP. 237-264.

- Jauch, L. R.; and W. F. Glueck. 1988. ***Strategic Management and Business Policy***, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.

- Johnson, G.; and K. Scholes. 1999. ***Exploring Corporate Strategy***, 5th ed., Prentice Hall Pub.

- Kane, B. and I. Palmer. 1995. "Strategic HRM or Managing the Employment Relationship", ***International Journal of Manpower***, Vol. 16, No. 5/6, PP. 6-21.

- Khatri, N. 2000 "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A study of Companies in Singapore", ***International Journal Of Human Resource Management***, Vol. 11, No. 2, PP. 336-365.

- Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' Performance in China", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.

- Othman, R. B. 1996. "Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry", ***Personnel Review***, Vol. 25, No. 1, PP. 40-58.

- Richard, O. C. and B.N. Johnson. 2001. "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 12, No. 2, PP. 299-310.

- Tompksins, J. 2002. "Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues", ***Public Personnel Management***, Vol. 31, No. 1, Spring, PP. 95-110.

- Truss. C. and L. Gratton. 1994. "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", ***The International Journal of Human Resource Management***, Vol. 5, No. 3, PP. 663-686.

- Wheelen, T. L.; and J. D. Hunger. 1998. ***Strategic Management and Business Policy***, 6th ed., Addison Wesley Longman, Inc.

- Wright, P. M.; G.C. McMahan; and A. McWilliams. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, PP. 301-326.

The Reality of Strategic Human Resource Management Functions in Jordanian Banking Sector

Jamal Abu Doleh
Associate Professor
Business Administration Dept.,
Yarmouk University.

Shatha Obeidat
Lecturer
Business Administration Dept.,
Yarmouk University

Abstract

This study aimed at exploring the status of human resources management activities and functions among Jordanian Banking sector with respect of the extent to which Jordanian banks are involved in the strategic planning for the banks as a whole, for human resource management, the degree to which those functions are applied, the banks ability to connect between its strategic planning and the human resources management and its different functions, as well as, studies the most significant barriers facing Jordanian bank as they try to adopt the strategic perspective regarding the human resources management and its different functions.

Through a set of hypothesis, the study also aimed at identifying some of the influencing factors upon the implementation of the strategic human resources functions by studying the effect of the relationship between some of the demographic characteristics of banks managers and the banks organizational characteristics.

Managers working at the human resources management at Jordanian Banking sector comprise (51) questionnaires were distributed on a randomly selected sample of which (40) questionnaires, were returned with (78.4%) response rate.

The major findings of the study were:

First- Jordanian banking sector undertakes the strategic planning process for the bank as a whole, with (92.5%), where as a reasonable percentage (35%) reported the non existence of a written and documented strategic plan for the bank.

Second- Jordanian Banking sector performs the Strategic Planning for human resources management and functions with (70%), where as half of the subject reported the existence of a written and documented plan for the human resources management.

Third- Jordanian banking sector implements human resources activities and functions to a relatively high degree.

Fourth- The study revealed that Jordanian banking sector has a moderate ability in connecting between the human resources management with the overal strategic planning, as well as a relatively moderate ability in connecting its strategic planning with the human resources functions.

Fifth- There was a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) between some organizational variables from one part and the banks ability in connecting between human resources management and the strategic planning from the other.

Finally- The study concludes with a set of recommendations based on the study findings.

دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار*

د. فهمي خليفة صالح الفهداوي

أستاذ الإدارة العامة المساعد

قسم الإدارة العامة – كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الأنبار – العراق

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طور الباحث استبانة مكونه من (35) فقرة، لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، على مقياس ليكرت – Likert ذي الخمسة أوزان. وتم وضع أربعة أسئلة وخمس فرضيات، كآليات لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، وجرى اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (218) مستجيبًا يُمثلون نسبة (27%) من أصل المجتمع الكلّي للدراسة. واستخدمت الدراسة رزمة الحاسوب(SPSS.12) بالإضافة إلى بعض التقنيات الإحصائية الوصفية والتحليلية، لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتأكد صدق محتوى الاستبانة بواسطة المُحكّمين والخبراء اعتمادًا على معامل ثبات (كرونباخ ألفا Chronbach Alpha) (0.89).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- إنّ تصورات المبحوثين إزاء المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط نسبته (2.11).

2- إنّ تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع (المسار المهني)، جاءت بدرجة متوسطة بنسبة (2.66).

3- ثمة علاقة ارتباط بدلالة إحصائية، طبقًا إلى (بيرسون – Paerson) بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بنسبة مرتفعة بلغت (0.554).

وقدّمت الدراسة توصيات مستقبلية منها:

1- تفعيل دور الهوية التنظيمية من قبل الجامعات لغرض دعم سلوك أعضاء هيئة التدريس عبر حوارات الشفافية والاستماع إلى الآراء بصورة دورية مستمرة.

2- بشكل إيجابي ينعكس على دعم العملية التعليمية .. يجب تكريس الاهتمام المادي والمعنوي من قبل الجامعات تجاه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

3- قيام المؤسسات التعليمية بنشر ودعم القيم الإيجابية مثل: الاهتمام بالأعضاء والعدالة، والثقة، والقيم الاجتماعية، لغرض تحقيق الفاعلية الجامعية، وبلورة قيمها في أداء أعضاء الجامعة.

* تم تسلم البحث في يونيو 2006، وقُبل النشر في أغسطس 2006.

أولاً- الإطار العام للدراسة:

1- المقدّمــة:

تواجه المنظمات الإدارية العامة والمؤسسات الحكومية في العراق، من جرّاء الظروف غير الطبيعية المحيطة بها، أزمة حقيقية في إثبات الهوية التنظيمية التي تشتمل عليها رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وما يرتبط برمزها ومكانتها في المجتمع والحياة والبيئة العامة.

ويُعدّ موضوع "الهوية التنظيمية" Organizational Identity واحدًا من الموضوعات التنظيمية الحديثة، التي فرضت مبررات الاهتمام بها بقوة، حسبما تقتضيه آليات التطوير الحديث للمنظمات المعاصرة، حيث بالقدر الذي يتضمن فيه هذا الموضوع أبعادًا متعددة من القيم والأخلاقيات، فإنه من جانب آخر يتضمن بُعدًا منطقيًا مكثفًا، يجيب عن التساؤلات الإنسانية والعقلانية التي يطرحها جميع المواطنين المرتبطين بالمنظمات والدوائر الحكومية العامة، وبما يؤدي أو يفضي إلى معرفة الذات والنشاط والغاية والجدوى، بكل ما يتعلق بمخرجات السلوك والثمرات والنتائج المترتبة عن تفاعل أعضاء المنظمات، مع محيطهم الفعلي القريب من إدراكهم.

وهذا يعني أن الهوية التنظيمية تتجسد ضمن مفاهيم أو موضوعات متعددة، سياسية أو اجتماعية أو قانونية، تعكس المضامين النفسية والثقافية في ترجمة العلاقة النظامية أو الانسجام المؤسسي بين الفرد أو المجتمع من جهة، والمنظمات والدوائر الحكومية التي يتعامل معها ذلك الفرد أو المجتمع من جهة أخرى، كما تعكس حقيقة الغايات أو الأهداف المتوخاة لكل جهة من هذه الجهات ذات العلاقة بمفهوم المصلحة العامة ومضامينها.

وثمة دور ملاحظ للهوية التنظيمية في التخطيط وتحليل المسار المهني أو الوظيفي لكل عضو من أعضاء المنظمة، بحيث يصبح بمقدور هذا العضو أن يقف عند مهاراته ومواهبه وطاقاته ودوافعه وقيمه، ويتعرف على طموحاته وسعيه والفرص المتاحة له في حياته الإدارية والمهنية والوظيفية، التي تُمكّنه من رسم دلالة مستقبلية لأهدافه في الحياة بشكل متواصل.

وهذا يعني أن "المسار المهني" Career Path، يُمثل انعكاسًا ناجمًا عن بلورة أو تطور الهوية التنظيمية، التي يعيشها الموظف الإداري العام ويشعر بها، خلال مسيرته الإدارية أو الوظيفية، بالشكل الذي يكون فيه المسار المهني مرتبطًا في نسبته ومستواه التقييمي، مع درجة الارتباط الحاصلة بين الفرد والمنظمة، من خلال مؤشرات الهوية التنظيمية والآثار المتولدة عنها.

وعليه فهذه الدراسة تهتم بالتعرّف على العلاقة بين الهوية التنظيمية والمسار المهني، الذي يختطه الموظف العام في حياته المهنية والوظيفية، وبالأخص عضو هيئة التدريس في الجامعات العراقية بشكل عام، وجامعة الأنبار على وجه الخصوص، بما من شأنه الوقوف عند النتائج المترتبة عن تحليل أبعاد تلك العلاقة، إزاء التحولات الوظيفية والمستقبلية للمسار المهني للتدريسيين في جامعة الأنبار، التي تعيش اليوم واقعًا بيئيًا متأزمًا، فرضته حالة الاحتلال الأجنبي للعراق، وقد انعكست آثاره على عموم الإدارات والمؤسسات الحكومية العامة فيه على حدّ سواء.

2- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة، من خلال ارتباطها بأهمية معرفة الذات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعضاء العاملين فيها. حيث إن افتراضات العلاقة بين الفرد والمنظمة تنوعت مسلماتها النظرية والتطبيقية بين افتراضات التصادم أو افتراضات التلاحم، مما يترتب عنها حاجه فعلية لتحليل السلوك التنظيمي، في سبيل التحقق والفهم لماهية الحياة التنظيمية للمنظمة، فضلاً عن الحياة الوظيفية لأعضائها.

وقد أعطى ذلك لموضوع الهوية التنظيمية والتعرف على دورها المحتمل في المسار المهني، حضورًا ملحًا يتضمن تحديد مؤشرات السلوك الفعلي القائم في المنظمة الإدارية، وبالتالي يضمن للمعنيين والمسئولين الكيفية التطويرية التي يمكن اتباعها في تصحيح وتطوير المنظمة والعلاقات التنظيمية والإدارية القائمة فيها.

فأهمية هذه الدراسة تتوافق مع متطلبات حاجة مؤسسة، كجامعة الأنبار التي تناولتها الدراسة، وبلورة الخصائص التنظيمية الراسخة، التي تكفل للجامعة ظهور إدارة وقيادة متسمة بالفاعلية والحضور ومرتبطة بالقيم والأخلاقيات والتطوير في بيئتها الداخلية وفي تفاعلاتها مع البيئة المجتمعية المحيطة، كمطلب إصلاحي مهم تقتضيه المرحلة الراهنة.

3- أهداف الدراسة:

تتوخى هذه الدراسة تحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

أ- الوقوف عند الأهمية التي تتضمنها المتغيرات أو الأبعاد المرتبطة بالهوية التنظيمية والمسار المهني، من خلال وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية كمبحوثين فاعلين، ضمن الواقع الجامعي العراقي.

ب- التعرّف على مستويات العلاقة بين الهوية التنظيمية والمسار المهني، وبيان التأثيرات المتولدة عن تلك المستويات في العلاقة.

ج- تقديم توصيات مستقبلية مناسبة، بهدف تحسين الواقع التنظيمي للمؤسسة الجامعية، ودعمه بأطر الهوية التنظيمية الفاعلة، وإبراز دورها وتأثيراتها الإيجابية، في المسار المهني للعناصر التدريسية العاملة فيها.

4- مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة، من خلال الوضع المؤسسي المتدهور الذي يعيشه العراق عمومًا، ومحافظة الأنبار خصوصًا، تحت ظروف غير طبيعية فرضتها قوى الاحتلال الأجنبي، والتي عكست أوضاعا عصيبة، وولّدت آثارًا تخلّفية – سلبية، وأفرزت حالات متعددة من الضعف التنظيمي المتمثلة بانخفاض الروح المعنوية وغياب

الدافعية، وشعور أعضاء المنظمة بالاغتراب، فضلاً عن انسحاب الكفاءات العلمية، وفقدان المصداقية عن الإدارة العليا، وزيادة الفساد ومقاومة التغيير، وبروز جماعات المصالح المتضاربة، وهذه كلها أسباب ومشكلات جعلت من جامعة الأنبار، مؤسسة إدارية عامة فاقدة لرسالتها العلمية ولهويتها التنظيمية في نفوس أعضائها العاملين فيها، وتعاني في الوقت ذاته من قطيعة مع البيئة والمجتمع المحيط بها، مما يجعلها حقًا في مواجهة أزمة بقاء أو وجود.

كما وإن جامعة الأنبار يُستشعرُ فيها اليوم، ذلك الغياب الواضح لحالة الانتماء والالتزام التنظيمي، من قبل أعضاء الهيئة التدريسية حيال الكيان التنظيمي والقيادي للجامعة، إذ إن العلاقات الرسمية آخذة للنمط التقليدي الرتيب، بعيدًا عن الحيوية والفاعلية والتميز في الجهد والأداء، فضلاً عن انعدام الشفافية والعدالة في القرارات والإجراءات، وهذه المظاهر صارت مثار جدل المنتسبين والمعنيين بإصلاح الوضع الجامعي، الذي أضحى وسطه قاحلاً خاليًا من الحراك الأكاديمي الفاعل، ومن الأنشطة العلمية والبحثية المطلوبة، مما دفع ذلك بالباحث نحو تسليط الضوء على تلك المشكلات الجوهرية، عبر موضوع هذه الدراسة، الذي يشتمل قياس دور الهوية التنظيمية وتأثيرها المحتمل في المسار المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، من منطلق تحليلي وميداني.

5- أسئلة الدراسة:

سوف تحاول هذه الدراسة بلوغ غاياتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

1- ما الأهمية النسبية للهوية التنظيمية كمتغير مستقل، وللمسار المهني كمتغير تابع، بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

2- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة (التأهيل، الإبداع، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

3- هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة ($a = 0.01$) بين الهوية التنظيمية والمسار المهني بصورة مجتمعية أو بصورة بُعدية منفردة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، لدور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تُعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (النوع الإنساني، النوع الاجتماعي، نوع العمل، الشهادة العلمية، اللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

6- فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تبنّي خمس فرضيات رئيسة،طبقًا لأسلوب (فرض النفي والفرض البديل - Null and Alternate Hypotheses) أي إن فرض النفي (Ho) يعني عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية "Significant" بين قطبين أو متغيرين محددين، وبالتالي فإن هذه العلاقة مساوية لقيمة الصفر، أما

الفرض البديل (H) فيعني عكس فرض النفي، ليُشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قطبين أو متغيرين محددين، وبالتالي هناك فروق في العلاقة ليست مساوية لقيمة الصفر.

وقد جاء اعتماد هذه الدراسة على هذا الأسلوب في صياغة الفرضيات، توخيًا في الحياد وعدم التحيز، حيث يتم الفرض ابتداء بعدم وجود العلاقة ريثما يتم إثبات وجود العلاقة، أو لا يتم إثبات وجودها، من خلال الاختبار العملي، بحيث يُصار إلى الأخذ بالفرض البديل عند إثبات وجود علاقة، أو الأخذ بفرض النفي عند عدم إثبات وجود تلك العلاقة، طبقًا لوجهة نظر (Sekaran ،2000: 110) ضمن كتابه "طرق البحث في الإدارة"، وأيضا وجهة نظر (Leedy and Ormrod, 2001: 60 - 61) ضمن كتابه "البحث التطبيقي"، وحسبما تؤكد عليه أيضًا تقنيات علم الإحصاء في تحليل البيانات الكميّة.

وعلى هذا الأساس العلمي، تمّت صياغة فرضيات هذه الدراسة، طبقًا لمنطق فرضيات النفي، بحيث يتم الأخذ بها عندما لا يُفصح الاختبار الإحصائي عن وجود علاقة بين المتغيرين المطلوبين، وبالعكس سوف يتم الأخذ بفرضيات الإثبات البديلة، التي تُقرّ بوجود العلاقة بين المتغيرين المطلوبين، وهذه الفرضيات على النحو الآتي:

1- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين المتغير التابع (المسار المهني).

2- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (التأهيل).

3- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الإبداع).

4- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الاستقلالية).

5- (Ho): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، وبين البُعد التابع (الأمن الوظيفي).

ثانيًا- الإطار النظري للدراسة:

1- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

اهتمت المنظمات المعاصرة بموضوع الهوية التنظيمية مؤخرًا،خلال منتصف أعوام الثمانينيات من القرن المنصرم، لأن ذلك يُشكّل مطلبًا أصيلاً في خلق النجاح المتواصل نحو تحقيق فاعلية أنشطتها وبلوغ غاياتها وأهدافها.

ونتيجة لذلك الاهتمام المتزايد، قدم المعنيون من علماء وباحثين، تعريفات متنوعة لمفهوم الهوية التنظيمية، طبقًا للتوجه الفكري والغاية التطويرية التي ينشدها كل رأي أو باحث، حيث يشير المفهوم إلى تحديد معنى الكيانات التنظيمية القائمة بوصفها فردًا أو جماعة أو منظمة، ثم تحديد موقع أي منها بالنسبة للكيانات الأخرى في البيئة التي تتفاعل معها والتعرف على ذواتها بناء على ذلك (رشيد، 2003: 5).

فقد تم تعريف الهوية التنظيمية انطلاقا من نظرية الهوية الاجتماعية الداعية إلى فهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني في الكيانات الاجتماعية، حيث إن الناس في الغالب، هم أعضاء في منظمات يعملون فيها، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية حلقة وصل نفسية واجتماعية تجمع ما بين الأفراد ومنظماتهم العاملين فيها. (Finkelstein et. al, 2001: 378).

فالهوية التنظيمية تُمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها، والتي تتضمن أهدافها الجوهرية، وبالشكل الذي يتجسد ضمن اعتقادات أعضائها والعاملين فيها بكل وضوح واستيعاب. (Albert et. al, 2000: 13).

كما تُعرّف الهوية التنظيمية – أيضًا – بأنها ذلك العنصر أو المكون الذي يشير إلى السلوك الجماعي، والذي من خلاله يُعبّرُ أعضاء المنظمة عن علاقتهم بخصائص المنظمة الأساسية وأبعادها كالقيم والمعتقدات والمبادئ والقيادة وما يشكل معنىً لأولئك الأعضاء (رشيد، 2003: 29).

وتُعّرف الهوية التنظيمية كذلك، بأنها ذلك الشعور الذاتي المتولد عند عضو المنظمة بالاندماج والتوحد مع منظمته التي يعمل فيها. (Mael and Ashforth, 2001: 197).

وعليه فقد حرصت المنظمات على تجاوز حالات الوقوع بالاغتراب التنظيمي أو العزلة التنظيمية، من خلال التحصن بامتلاك المنظور الاستراتيجي في وضع الأهداف ورسم السياسات المستقبلية، حيث سعت إلى تحفيز العاملين فيها، لكي يكونوا جزءًا من رؤيتها ورسالتها في الحياة، بالشكل الذي يجعل من الهوية التنظيمية للمنظمات مصدرًا أساسيا في الإدارة والنظرة التخطيطية، وكأنها برنامج شمولي يرتبط بالخدمات والمنتجات والمخرجات، كما يرتبط بالبيئة المحيطة، وبمختلف وسائل الاتصال والسلوكيات داخل المنظمات وخارجها. (Olins, 1995: 3).

وترتب عن ذلك حصول القناعة لدى الفكر الإداري بالمضمون الفلسفي الذي يرتكز عليه بناء الهوية التنظيمية في المنظمة من خلال: (Dutton et. al, 1994: 240).

أ- سريان هوية المنظمة دون غيرها بالنسبة لعضو المنظمة.

ب- سريان خصائص المنظمة، بوصفها مؤشرًا اجتماعيًا للتعبير عن السمات والخصائص الذاتية لعضو المنظمة.

ج- استجماع مختلف الخصائص التنظيمية والفردية، ضمن إطار متفاعل يتمثل بالهوية التنظيمية.

وأصبح مفهوم الهوية التنظيمية مفيدًا ضمن قضايا الإدارة والتنظيم، ويتوافق مع الأغراض السياسية ودفع نشاط المنظمات وتعزيز قدرتها على بلورة تطلعات جديدة، ويسهم في التدريب الفاعل وفي تغيير الثقافة، ويفضي إلى جعل جميع الفاعلين مرئيين بالمنظمة ومعروفين ضمن المواقع الإدارية لدى جميع العناصر والمستويات الأدنى. (Markwich and Fill, 1997: 296 -297).

وحظّي موضوع الهوية التنظيمية بالقيمة المركزية بالنسبة للمنظمة، من حيث إن الهوية التنظيمية تقدم معيارًا معلومًا حول تقييم بقاء الأعضاء في المنظمة، وما الجدوى من بقائهم فيها عبر السنوات، وبالتالي توضح التفسيرات المطلوبة إزاء موضوعات أخرى ذات علاقة بالهوية التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي، الولاء، التنظيمية، الإنجازية. (Van Rekom, 1997: 412).

كما إن للهوية التنظيمية مجموعة فوائد مهمة للمنظمة، تتمثل بحيوية التحفيز نحو الأداء، وتحقيق تكاملية الولاء والالتزام التنظيمي، والعمل على بلورة ما يعرف بالمواطنة التنظيمية وبسلوكيات الدور الإضافي. (Dessler, 1999: 58 -59).

أما بخصوص الدور المؤثر للهوية التنظيمية في المنظمة من خلال أعضائها، فإنه يشمل المسار المهني لكل عضو في المنظمة، عن طريق المؤشرات التنظيمية الآتية: (Johnso et. al, 1999: 160).

أ- تحديد رؤية الأعضاء حيال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.

ب- تحديد البناء التنظيمي وهيكل المنظمة، من خلال ما يدركه أعضاء المنظمة من وظائف المنظمة في التوجيه والاتصالات.

ج- تحديد طبيعة العلاقات الوثيقة بالمجالات الاجتماعية للمنظمة.

ولقد تعمّقت الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية نظرًا لأهميتها، وتعاملت معها من خلال منظورين هما (Kirikidou and Millward, 2000: 50 -51):

الأول- خارجي: ويتضمن الإجابة عن السؤال: (مَن نحنُ.؟).

الثاني- داخلي: ويتضمن التعرف على قيم المنظمة وسماتها وخصائصها.

وبالإضافة إلى التمييز بين مفهوم "الهوية الفعلية" و"الهوية المثالية"، وكيفية إحلال التكاملية بين هذين المفهومين،عند بناء الهوية التنظيمية لدى أعضاء المنظمة، فقد غدا للهوية التنظيمية أهمية مرتبطة بالحياة الوظيفية والمسار المهني للموظف في منظمتهِ الإدارية، من خلال بعض المعطيات الأساسية مثل: دعم الموظف لذاتهِ واحترامهِ لنفسهِ، وبلوغه لدرجة من الارتقاء فوق اعتبارات الذات، واكتسابه لصفة مميزة للحياة، وتزايد مستوى الأمل والطموح الإداري لديه، ثم إحساسه بدرجة واضحة من الانتماء والإخلاص للمنظمة. (Mael and Ashforth, 2001: 198-200).

ثم توسّعت الدراسات وتنوعت مداخلها، وبالأخص الدراسات الأجنبية التي دأبت على تحليل الهوية التنظيمية، ومعرفة علاقاتها وتأثيراتها في المسار المهني لأعضاء المنظمة، في حين لاحظ الباحث ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة العربية والإسلامية، وفي المنظمات الإدارية والتعليمية على وجه الخصوص.

فقد خلصت دراسة (Fiol and Huff,1992: 270)، إلى أن كفاءة عضو هيئة التدريس الجامعي في أدائه، تتزايد فاعليتها طالما تزايد شعوره بالهوية التنظيمية، التي ينجم عنها تطابق في الأهداف بين الأعضاء والجامعة.

وتوصلت دراسة (Ryff and Keyes, 1995: 720 -722)، إلى أن شعور عضو هيئة التدريس الجامعي بالأمان خلال مساره الوظيفي، سوف يحفزه للارتقاء وتعزيز مكانته الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

وأوضحت دراسة (Pratt and Foreman, 2000: 141-143)، أن الهوية التنظيمية ذات تأثير عالي المستوى في السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة، وبالمقابل فإن السلوك الإنساني للأعضاء، يؤثر على الهوية التنظيمية بشكل واضح، وهذا يعتمد على مفهوم التعلّم التنظيمي.

ودللت دراسة (Woods and Jeffry, 2002: 89) على أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة السابقة والخدمة التعليمية، يمتلكون قدرة عالية جدًا على المعرفة بهويتهم الذاتية وحقيقة واجباتهم المهنية، بأكثر من الأعضاء الجدد الذين ليس لهم خدمة تعليمية سابقة.

وبطريقة مماثلة توصلت دراسة (Schrodt, 2002: 189 -190) إلى وجود علاقة إيجابية تصاعدية، بين تزايد مدة خدمة الأعضاء في منظماتهم، وارتفاع مستوى إحساسهم بعمق الهوية التنظيمية التي تربطهم مع منظماتهم.

وقدمت دراسة (رشيد، 2003: 3) اختبارات حول مفهوم الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في السعودية، وأظهرت الدراسة قوة التماثل التنظيمي في الأهداف لدى الأعضاء، فضلاً عن تزايد مستوى التماثل بزيادة عدد سنوات الخبرة.

وأفادت دراسة (القرالة، 2005: ج) في أثناء اختبارها لأثر المشاركة (المرغوبة والمُدركة) في التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية، بأن مستويات المشاركة المرغوبة كانت مرتفعة، بالقياس مع مستوى المشاركة المدركة التي جاءت متوسطة، وأن تصورات المبحوثين إزاء التماثل التنظيمي جاءت مرتفعة وبدلالة إحصائية واضحة.

2- التعريفات الإجرائية للدراسة:

لقد أوضح (فرنش، وجوينر، 2000: 370-371)، جوهر العلاقة المهمة بين المضامين التي تُسهم في بلورة الهوية التنظيمية، وبين المضامين التي تُسهم بدورها في بلورة المسار المهني، حيث أكدا في هذا الصدد، أن المسار المهني يكون من جرّاء مجموعة مثبتات، تُمثل نسق المواهب والدوافع والقيم التي يراها عضو المنظمة في نفسه وذاته، والتي تُدمج ضمن مساره المهني كوحدة متجمعة، تعكس حقيقة تصوراته وتقييماته وأهدافه في الحياة على وجه العموم، وذلك طبقًا للأبعاد التي قامت عليها مرتكزات المسار المهني أصلاً، والتي أخذت بها هذه الدراسة، واعتمدتها مرتكزًا تحليليًا عند بناء وصياغة التعريفات الإجرائية، وما قد تنطوي عليه من الدلائل والسلوكيات، وبالأخص في ذلك ما يتعلق بأبعاد المسار المهني: التأهيل، والإبداع، والاستقلالية، والأمن الوظيفي.

وتوضح الدراسة المضامين القيمية والسلوكية التي تتضمنها التعريفات الإجرائية المُتبناة، بوصفها متغيرات وأبعادًا أساسية، جرى تبنّيها وانتقائها واعتمادها وتكييفها ومقايستها،عبر حزمة الآراء والطروحات الفكرية والبحثية التي وقف عندها الباحث، عقب توكيد مقاربتها وجدوى تفعيلها وتشغيلها، من حيث كونها مجموعة مفاهيم تنطوي على روابط تبادلية في العلاقة والأثر، بين منظومة قيمية محتملة ومقاربة أدائية على الفعل، الذي يتيح للباحث إمكانية تقييمه وقياسه، ضمن بيئة الجامعة والوسط التدريسي للمبحوثين فيها، وهذه التعريفات على النحو الآتي:

1- **(المتغير المستقل) الهوية التنظيمية Organizational Identity:** وتعني: درجة التوافق الحاصلة عند العضو في المنظمة حيال منظمته التي يعمل فيها، على صعيد الأهداف والقيم والسلوكيات. (Vaughn, 1997: 120).

2- **(المتغير التابع) المسار المهني Career Path:** ويعني: درجة المواقع الإدارية والمناصب التي شغلها وتحمّل مسئولياتها العضو في المنظمة، عبر مسيرته المهنية، وحظي من جرّائها على الترقيات المناسبة، وعلى ما يُحقق له أهدافه العامة في الحياة. (Coburn, 1998: 8)، ويشتمل هذا المتغير على **أربعة أبعاد تابعة** وهي:

أ- **(البُعد التابع) التأهيل Qualify:** يعني: درجة المؤهلات الوظيفية أو التقنية التي يحتكم إليها العضو في المنظمة، والتي تمنحه استمرارية التواصل في أداء عمله والارتقاء إلى تولي المسئوليات الأعلى. (فرنش، وجونير، 2000: 371).

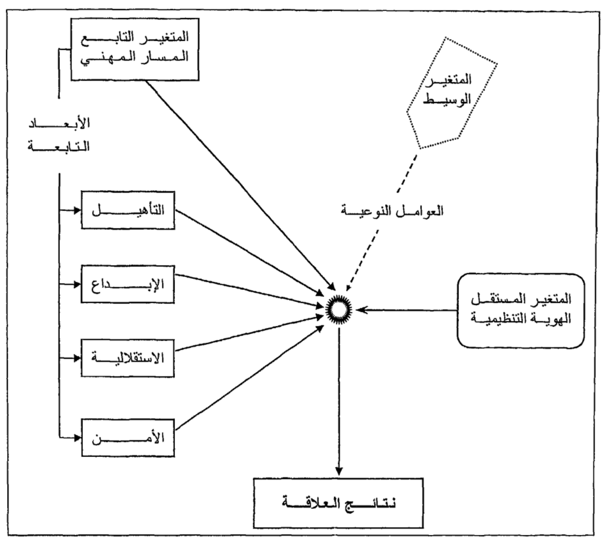
ب- **(البُعد التابع) الإبداع Innovation:** يعني: درجة تنفيذ الأفكار الريادية والأساليب الخلاقة الجديدة، لتطوير بيئة العمل والأداء،في سبيل تحسين مستوى النتائج، ورفد احتياجات الطاقات بكل ما يلزم من وسائل وأدوات محققة لحالة التميز لدى الأعضاء. (Schermerhorn, 2001: 379).

ج- **(البُعد التابع) الاستقلالية Independence:** يعني: درجة الخصوصية والشعور بالتمكين، ضمن أجواء العمل للعضو بالمنظمة، وتبيح له ممارسة مهامه بحرية نابعة من دراية وخبرة، خلال أوقات العمل المعلومة والضوابط المعمول بها. (Schein, 1980: 84).

د- **(البُعد التابع) الأمن الوظيفي Functional Security:** يعني درجة شعور عضو المنظمة بالاطمئنان على حقوقه الوظيفية والمستقبلية، من جرّاء استمراره في عمله والموقع الذي يشغله، وبما يتيح له الاستقرار والتواصل في انتمائه للمنظمة. (Beardwell and Holden, 2001: 284).

3- النموذج الافتراضي للدراسة:

في ضوء الأطر القيمية والمعطيات السلوكية للتعريفات الإجرائية، الواردة ضمن هذه الدراسة، يُمكن أن نستدل على "الهيكلية الأسلوبية" للعمل، التي نهجها الباحث في تحليل ومعالجة تفاعل العلاقة بين المتغيرات والأبعاد المراد اختبارها وتحليلها، وذلك من خلال تحديد المتغير المستقل (كليًا) والمتغير التابع (بجميع أبعاده)، فضلا عن المتغير الوسيط (بعوامله النوعية) طبقًا للنموذج الافتراضي المقترح، كما هو موضح أدناه:



النموذج الافتراضي المقترح: يوضح متغيرات الدراسة (تصميم الباحث).

ثالثًا- الإطار المنهجي للدراسة:

1- منهجية الدراسة:

استوعبت الدراسة الطريقة والإجراءات العلمية، النظرية والتطبيقية في جمع المعلومات وتحليل معطياتها. بحيث تمّ الاعتماد على منهجية البحث الوصفي، الذي يأخذ بإمكانية إجراء المسح المكتبي للمعلومات النظرية والسوابق التجريبية المماثلة لهذه الدراسة، لغرض بلورة وبناء الإطار النظري والدراسات السابقة.

كما الاعتماد على منهجية البحث الميداني الذي يأخذ بإمكانية إجراء المسح الاستطلاعي في جمع البيانات والمعلومات، من خلال استبانة أعدها الباحث خصيصًا لما تسعى إليه الدراسة، وبالتالي تحليلها اعتمادًا على أساليب الإحصاء الوصفي المناسبة لمحاور الأسئلة والفرضيات.

2- مجتمع الدراسة والعينة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار – العراق – بمختلف درجاتهم ورتبهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، والبالغ تعدادهم الإجمالي (797) عضوًا، ضمن رئاسة الجامعة واثنتي عشرة كلية، بحسب إحصائية شهر نيسان (أبريل) 2006، للشئون المالية والإدارية والقانونية في الجامعة.

وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (270) عضوًا، وقد وزعت الاستبانة الاختبارية على العينة، وتم استبعاد (52) استبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتصبح العينة (218) عضوًا، بما يُشكّل نسبة (27%) من أصل مجتمع الدراسة الكلي، ويتوافق بذات الوقت مع الجدول الإرشادي لأحجام المعاينة في المجتمعات المتجانسة، حسبما وُضع من قبل المختصين بأحجام العينات. (Sekaran, 2000: 295).

3- أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة باستبانة (ملحق 1) متكيفة مع الواقع البيئي والاجتماعي والقيمي، لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، حيث تمت صياغة الفقرات في الاستبانة، من قبل الباحث، عقب استقراء الخلفيات النظرية والأدبيات الفكرية والسلوكية التي تناولت الأبعاد ذات العلاقة، فضلاً عن الوقوف عند الأدوات المماثلة التي تضمنتها الدراسات السابقة في هذا الخصوص.

وفيما يأتي توضيح لمكونات أداة الدراسة:

المكون الأول- يتضمن معلومات حول خصائص العينة في إطار المتغير الوسيط بعوامله النوعية.

المكون الثاني- يتضمن (35) فقرة لغرض قياس تفاعل المتغيرين والأبعاد المشتملة، وحسبما يأتي:

- الفقرات (1- 15) وتقيس المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، والتي تم استقراؤها من دراسة (Ashforth and Mael, 1995: 60 -62).
- الفقرات (16- 35) وتقيس المتغير التابع (المسار المهني)، والتي تم استقراؤها من دراسة (Naumann and et. al, 1998: 356-359)، وقد اشتملت هذه الفقرات على أربعة أبعاد تابعة وهي:
- الفقرات (16- 20) وتقيس البعد التابع (التأهيل)، وقد استخلصت مضامينها من خلال الطروحات التي قدمها (Bernardin and Russell,1993: 13).
- الفقرات (21- 25) وتقيس البعد التابع (الإبداع)، وقد اشتقت مدلولاتها من دراسة (Cottrill, 1998: 48).
- الفقرات (26 – 30) وتقيس البعد التابع (الاستقلالية)، وقد تم بناء معالمها، من خلال السياقات التي قدّمها (سي، وآخرون، 1997: 169- 174).
- الفقرات (31- 35) وتقيس البعد التابع (الأمن الوظيفي)، وجرى استقاؤها من الطروحات الفكرية التي قدمها (Chatterjee,1995: 220).

4- صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد عرض الباحث الاستبانة على ستة مُحكّمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين بحقل الإدارة العامة، فضلا عن حقلي علمي الاجتماع والتربية، لغرض تحكيم فقراتها، والتيقُن من صدق المحتوى Content Validity، وقد أجازها المحكّمون وأُجريت عليها التعديلات المقترحة المطلوبة، كما تعززت حالة الصدق هذه من خلال إجراء دراسة أولية اختباريه على عينة مؤلفة من (40) عضوًا من مجتمع الدراسة، حيث تمت استجابتهم حيال الفقرات، وعبّر المستجيبون عن فهمهم للفقرات وعن وضوحها، وكذلك اختبار قدرة الاستبانة على تمثيلها للتعريفات الإجرائية أو ما يُعرف (صلاحية المفهوم – Construct Validity)، طبقًا لمقياس (كيدر وجد – Kidder and Judd)، بالإضافة إلى اختبارها من خلال مقياس (صلاحية المعيار – Criterion - Related Validity)، لغرض التأكد من فاعلية استجابة فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع وبحسب أبعاده التابعة، ومن قدرتها (التزامنية والتنبؤية– Concurrent & Predictive) في تمييز التغيرات المتوقع حدوثها لدى تعامل المبحوثين معها، وقد أظهرت تلك الاختبارات، مؤشرات إيجابية لصلاحية أداة الدراسة.

وفيما يختص بثبات الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي – Cronbachs Coefficient Alpha for Internal Consistency، والذي جاءت قيمته مرتفعة ويُعتدّ بها في مثل هذه الدراسة وحسبما يأتي:

أ- قيمة الثبات الكلي لعموم الاستبانة = (ألفا a = 0.89).

ب- قيمة الثبات للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) = (ألفا a = 0.82).

ج- قيمة الثبات للمتغير التابع (المسار المهني) = (ألفا a = 0.80).

5- المقاييس الإحصائية للدراسة:

استفادت الدراسة من رزمة الحاسوب الإحصائي (SPSS. 12)، بالإضافة إلى استعانتها ببعض المقاييس المتعلقة بالاستبانة، مثل مقياس (ليكرت Likert) الخماسي لقياس الإجابة عن الفقرات، ومقياس (كيدر وجد – Kidder and Judd) لغرض قياس صلاحية المفاهيم أو التعريفات الإجرائية المعتمدة، ثم مقياس (صلاحية المعيار – Criterion - Related Validity) لقياس حدوث التغير المتوقّع حصوله في المتغير التابع وأبعاده، وإلى جانب ذلك هناك المقاييس والطرق الإحصائية الأخرى الآتية:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) لمعرفة خصائص العينة في إطار العوامل النوعية، والأهمية في ضوء النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات والأبعاد وسلم الترتيب التنازلي حيالها.

ب- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Matrix) لمعرفة درجات العلاقة الارتباطية بين المستقل والتابع من المتغيرات والأبعاد التي اشتملت عليها الدراسة.

ج- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على فروق المتغير الوسيط في العوامل النوعية للمبحوثين في نظرتهم إلى دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

د- اختبار شيفيه (Scheffe Test) لغرض إجراء المقارنات البُعدية للمتغير الوسيط بين فئات العوامل النوعية للمبحوثين في نظرتهم إلى دور المتغير المستقل في المتغير التابع.

هـ- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance of the Regression Line) للتأكد من صلاحية النماذج الفرضية المعتمدة في الدراسة.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات حول دور المتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده.

رابعًا- التحليل الإحصائي للجانب الميداني للدراسة:

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

الخصائص النوعية لعينة الدراسة

العوامل	الفئات	العدد	النسبة
النوع الإنساني	ذكر	199	%91
	أنثى	19	%9
النوع الاجتماعي	متزوج	147	%68
	أعزب	71	%32
نوع العمل	نظري	144	%66
	عملي	74	%34
الشهادة العلمية	دكتوراه	145	%62
	ماجستير	83	%38
اللقب العلمي	أستاذ	3	%2
	أستاذ مساعد	101	%46
	مدرس	87	%40
	مدرس مساعد	27	%12

تابع جدول رقم (1)

العوامل	الفئات	العدد	النسبة
المُسمى الوظيفي	عميد	5	%2
	معاون عميد	8	%4
	رئيس قسم	22	%10
	تدريسي	183	%84
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	42	%19
	من 6 - 10 سنوات	84	%39
	11 سنة فأكثر	92	%42
العمر	30 سنة فأقل	13	%6
	من31 - 40 سنة	76	%35
	41 سنة فأكثر	129	%59
المجموع الكلي للعينة		**218**	**%100**

تحليل معطيات الجدول:

يعكس الجدول رقم (1) الخصائص النوعية للمبحوثين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، من زاوية واقعية تجسد لطبيعة البيئة والمجتمع المحلي والقيم السائدة عبر ذلك، حيث جاءت فئة الذكور تفوق فئة الإناث بعشرة أمثالها تقريبًا، كما إن فئة المتزوج تتجاوز فئة الأعزب تقريبًا.

وكذلك الحال مع نوع العمل، الذي جاء لصالح العمل النظري، لكون الجامعة – في تشكيل كلياتها وبناء أقسامها العلمية – يغلب عليها الطابع الإنساني والتركيز على العلوم النظرية، بأكثر من العلوم التطبيقية والتقنية، نظرًا لقلة الموارد البشرية والتخصصية وضعف الإمكانيات المادية المساعدة.

وأيضا الشهادة العلمية التي جاءت لصالح فئة الدكتوراه نظرًا لقدم نشأة الجامعة نسبيًا منذ عام 1987، وبالتالي من الطبيعي أن ينظم إليها حملة شهادات الدكتوراه، أو تتوافر فيها الفرصة لمواصلة الدراسة بالنسبة للتدريسيين من حملة الشهادات الأقل، وهذا ينطبق على اللقب العلمي لفئة أستاذ مساعد، من حيث التفسير والتبرير، ولكن لا ينطبق على فئة أستاذ، حيث إن جامعة الأنبار تُوصف بأنها جامعة طاردة وغير مؤثرة، وإن الاهتمام العلمي فيها يشوبه الضعف والغياب، وإن جهود البحث العلمي ذات طبيعة تقليدية ونمطية، فضلاً عن ضعف المستوى العلمي لدى عضو هيئة التدريس، إذ لا يزيد عدد الذين في مرتبة أستاذ عن (11) عضوًا في وقتنا الحالي في عموم الجامعة، وغالبًا فإن عمداء الكليات حاليا لا يحملون مرتبة الأستاذية.

وفيما يختص بعامل المُسمى الوظيفي فقد جاءت الفئات بنسب واقعية تعبر عن الوضع التنظيمي للجامعة ذات المحدودية في أنشطتها العلمية والتدريسية.

أما عامل سنوات الخبرة فجاء لصالح فئة (11 سنة فأكثر) وتفسير ذلك راجع إلى أن المسار الوظيفي لعضو هيئة التدريس في جامعة الأنبار، ما هو إلا محصلة للمسيرة المهنية لشخصية الإنسان (المُعلم) الذي تدرّج ليصبح عضوًا في الجامعة، وهذا التفسير ينطبق على عامل العمر، فضلاً عن أن طبيعة العمل الجامعي، تقتضي استقطاب المؤهلين وذوي الخبرة التعليمية، ممن تجاوزت أعمارهم – في الغالب – الأربعين عامًا.

2- الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال (1)- ما الأهمية النسبية للهوية التنظيمية كمتغير مستقل، وللمسار المهني كمتغير تابع، بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

جدول رقم (2)

الأهمية النسبية للمتغيرين المستقل والتابع

رقم الفقرات في الاستبانة	الدليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتوسط*
1 - 15	المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)	217	080	2	منخفض
16 - 35	المتغير التابع (المسار المهني)	259	062	1	متوسط

– دلالة المقياس من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (49. 2 فأدنى) منخفض، وإن (2.50–3.49) متوسط، وإن (3.50 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

ينضح من الجدول رقم (2) أن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد عكس انخفاضًا في درجة تأييد المبحوثين، في ضوء قيمة الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير والبالغ قدره (2.17). مما يعني أن المبحوثين يعانون من حالة فقدان واستشعار للهوية التنظيمية الجامعية، وهي مغيبة في الوسط التعليمي، بسبب السياسات التقليدية المنكفئة على ذاتها والتي تعم الأجواء العامة في الجامعة، دون أن تنهض قيادة تحويلية جديدة بسياسات حيوية للتحول والتغيير نحو استعادة الثقة بالهوية التنظيمية عند الأعضاء التدريسيين في الجامعة.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع (المسار المهني)، فإن وسطه الحسابي الإجمالي قد جاء بدرجة متوسطة مقدارها (2.59) كمحصلة تراكمية لوجهات نظر المبحوثين وتراثية مسيرتهم المهنية، على أقل تقدير من الناحية العلمية والتعليمية ذات القيم الأدبية والاعتبارية، قبل القيم المادية والاقتصادية.

الإجابة عن سؤال (2)– ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة (التأهيل، الإبداع، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) بحسب وجهة نظر المبحوثين في جامعة الأنبار؟

جدول رقم (3)

الترتيب التنازلي والأهمية النسبية للأبعاد التابعة

رقم الفقرات في الاستبانة	الدليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المتوسط*
20 - 16	البُعد التابع (التأهيل)	355	066	1	مرتفع
25 - 21	البُعد التابع (الإبداع)	209	093	4	منخفض
30 - 26	البُعد التابع (الاستقلالية)	266	074	2	متوسط
35 - 31	البُعد التابع (الأمن الوظيفي)	240	083	3	منخفض

– دلالة المقياس من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (2.49 فأدنى) منخفض وإن (2.50–3.49) متوسط، وإن (3.50 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

تشير معطيات الجدول (3) إلى أن البُعد التابع (التأهيل) قد حاز على قيمة وسطية مرتفعة بلغت (3.55) قياسًا مع الأبعاد التابعة الأخرى المتوسطة والمنخفضة، وتفسير ذلك يرجع لكون هذا البُعد يرتبط بنظرة المبحوث وتقييمه لقدراته الشخصية ومهاراته الذاتية، بخلاف الأبعاد التابعة الأخرى التي جاءت بأوساط حسابية منخفضة كالبُعدين (الإبداع، والأمن الوظيفي) أو متوسطة كبُعد (الاستقلالية)، والتي تعتمد في تقييمها على المعطيات المادية والسياسات والقرارات التي تتبناها الجامعة باتجاه أعضاء الهيئة التدريسية، الذين يشعرون بضعف المنجزات الإبداعية وبضعف الأمن الوظيفي، إلى جانب شعورهم بتوسط بُعد الاستقلالية نسبيًا في حياتهم العملية، مما يعكس حالة تخلّفية في الأداء الجامعي لجامعة الأنبار بناءً على تلك المؤشرات.

الإجابة عن سؤال (3)– هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة (a=001) بين الهوية التنظيمية والمسار المهني بصورة مجتمعة أو بُعدية منفردة؟

جدول رقم (4)

معاملات بيرسون Pearson للعلاقة الارتباطية

الأبعاد التابعة / المتغير المستقل	التأهيل	الإبداع	الاستقلالية	الأمن الوظيفي	إجمالي العلاقة
الهوية التنظيمية	*0525	*0449	*0595	*0656	*0556

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.01).

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من جدول (4) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) والمتغير التابع (المسار المهني) بمختلف أبعاده التابعة، حيث إن إجمالي هذه العلاقة الارتباطية جاء بنسبة قدرها 55.6 % أي أن المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار يؤمنون بأن هذه النسبة الإجمالية للعلاقة الارتباطية تجعل من مسارهم المهني مُناطًا بمتغير الهوية التنظيمية، لما لها من أثر وعلاقة دالة في هذا المسار. وقد توزعت هذه العلاقة عبر علاقة الهوية التنظيمية مع أبعاد المسار المهني، بحيث حازت العلاقة مع البُعد التابع (الأمن الوظيفي) درجة ارتباط أعلى من الأبعاد التابعة على التوالي (الاستقلالية، والتأهيل، والإبداع)، وبما يدلل على أن للهوية التنظيمية انعكاسات مهمة في بلورة المسار المهني وإنجاحه لدى عضو هيئة التدريس الجامعي، وينبغي مراعاة تلك الانعكاسات عند أية محاولة تطويرية لهيكلة الوظائف وإدارة الموارد البشرية في جامعة الأنبار في المستقبل.

الإجابة عن سؤال (4)– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين، لدور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تُعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (النوع الإنساني، النوع الاجتماعي، نوع العمل، الشهادة العلمية، اللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)؟

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق البُعدية

العوامل	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
النوع الإنساني	بين المجاميع	1	25018	25018	0417	0954
	داخل المجاميع	216	84294	0390		
	الكلي	217	109312	-		
النوع الاجتماعي	بين المجاميع	1	37511	37511	0866	1112
	داخل المجاميع	216	71801	0322		
	الكلي	217	109312	-		
نوع العمل	بين المجاميع	1	26555	26555	0772	0839
	داخل المجاميع	216	82757	0381		
	الكلي	217	109312	-		
الشهادة العلمية	بين المجاميع	1	39306	39306	9571	* 0119
	داخل المجاميع	216	70006	0324		
	الكلي	217	109312	-		

تابع جدول رقم (5)

العوامل	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
اللقب العلمي	بين المجاميع	3	22518	7506		
	داخل المجاميع	214	96046	0448	12665	* 0564
	الكلي	217	118564	-		
المسمى الوظيفي	داخل المجاميع	3	27422	9140		
	بين المجاميع	214	91142	0425	13429	* 0750
	الكلي	217	118564	-		
سنوات الخبرة	داخل المجاميع	2	31602	15801		
	بين المجاميع	215	81817	0380	11800	* 0168
	الكلي	217	113419	-		
العمر	داخل المجاميع	2	33527	16763		
	بين المجاميع	215	79892	0715	12946	*0388
	الكلي	217	113419	-		

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.0001).

- قيم (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a = 0.01) ودرجات حرية (1، 216 = 6.114)، و(2، 215 = 6.118). و(3، 214 = 124. 6).

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تعزى للمتغير الوسيط بعوامله النوعية (الشهادة العلمية، اللقب العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر)، استناذًا إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة لهذه العوامل الخمسة عن قيم (F) الجدولية العائدة لها.

كما إن عوامل النوع الإنساني، والنوع الاجتماعي، ونوع العمل، لم تشر إلى أية فروق في تصورات المبحوثين، استناذًا إلى انخفاض قيم (F) المحسوبة لتلك العوامل عن قيم (F) الجدولية العائدة لها،عند درجات حرية (1، 216 = 6.114)، حيث جاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (النوع الإنساني) (0.417) وبمستوى دلالة (0.954)، وجاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (النوع الاجتماعي) (0.866) وبمستوى دلالة (112. 1)، وأيضا جاءت قيمة (F) المحسوبة لعامل (نوع العمل) (0.772) وبمستوى دلالة (839.0)، مما يعني استبعاد هذه العوامل الثلاثة عند إجراء الاختبارات الاستكمالية، للمقارنات البُعدية Post Hoc Test- باستخدام (اختبار شيفيه Scheffe Test) للتعرف على تفاصيل الفروق الحاصلة.

جدول رقم (6)

نتائج (اختبار شيفيه Scheffe Test) للمقارنات البُعدية

العوامل	الفئات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشهادة العلمية	دكتوراه	*923	470
	ماجستير	063	290
اللقب العلمي	أستاذ	813	430
	أستاذ مساعد	* 893	450
	مدرس	54,3	390
	مدرس مساعد	053	270
المسمى الوظيفي	عميد	003	210
	معاون عميد	013	0 .22
	رئيس قسم	064	0 50
	تدريسي	* 114	0 53
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	283	0 32
	من6 - 10 سنوات	643	0 41
	11 سنة فأكثر	* 084	0 51
العمر	30 سنة فأقل	623	0 40
	من 31 - 40 سنة	963	0 49
	41 سنة فأكثر	* 444	0 59

– دلالة المقياس من (1) درجة إلى (5) درجات: أي أن (49. 2 فأدنى) منخفض، وإن (2.50 –3.49) متوسط، وأن (50. 3 فأعلى) مرتفع.

تحليل معطيات الجدول:

يتضح من الجدول رقم (6)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين تصورات المبحوثين حول دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، تعزى للعوامل النوعية على أساس عامل الشهادة العلمية، حيث كان الفرق لصالح الفئة (دكتوراه) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (3.92)، وعلى أساس عامل (اللقب العلمي)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (أستاذ مساعد) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (3.89)، وعلى أساس عامل (المسمى الوظيفي)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (تدريسي) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.11)، وعلى أساس عامل (سنوات الخبرة)، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (11 سنة فأكثر) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.08)، وعلى أساس عامل العمر، حيث كانت الفروق لصالح الفئة (41 سنة فأكثر) بمتوسط إجابة مرتفع بلغ (4.44).

3- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار صلاحية النماذج الفرضية:

جدول رقم (7)

تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance of the Regression Line)

لاختبار صلاحية النماذج الفرضية

الدليل	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيم (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R 2)	مستوى دلالة (F)
فرضية (1)	الانحدار الخطأ الكلي	1 217 218	98715 75485 174200	98715 0347 -	204006	0554	0259	*0000
فرضية (2)	الانحدار الخطأ الكلي	1 217 218	100200 73978 174200	100222 0340 -	198444	0522	0254	*0000
فرضية (3)	الانحدار الخطأ الكلي	1 217 218	94626 79574 174200	94626 0366 -	5708	0448	0082	*0000
فرضية (4)	الانحدار الخطأ الكلي	1 217 218	96781 77419 174200	96781 0356 -	299861	0592	0316	*0000
فرضية (5)	الانحدار الخطأ الكلي	1 217 218	99452 74.748 174.200	99452 0.344 -	312011	0654	0382	*0000

– ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.0001).

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (a=0.0001) ودرجات حرية (217,1) = (6.112).

تحليل معطيات الجدول:

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى إثبات صلاحية النموذج الفرضي البديل للفرضيات (1، 2، 4، 5)، بوجود علاقة بين متغيراتها المختبرة، والى عدم إثبات صلاحية النموذج الفرضي للفرضية (3) التي نفت وجود العلاقة، حيث إن الفرضيات التي أثبتت صلاحية نموذجها الفرضي، استندت إلى ارتفاع قيم (F) المحسوبة فيها عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (a =0.01) والبالغة (6.112)، في حين كانت قيمة (F) المحسوبة بالنسبة للفرضية (3) والبالغة (5.708)، هي أدنى من قيمتها الجدولية والبالغة (6.112).

كما إن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية)، قد أشار إلى قيم تفسيرية متعددة من التباين للتنبؤ بالمتغير المستقل (المسار المهني) وبأبعاده التابعة، كما أشارت إليها نتائج الفرضية (1، 2، 4، 5) عدا الفرضية (3)، حيث أوضحت المعطيات أن الهوية التنظيمية تُفسر ما مقداره (38.2%) من التباين للتنبؤ بالبُعد التابع (الأمن الوظيفي)، طبقًا لمعطيات الفرضية (5)، وأيضا تفسر ما مقداره (6. 31%) مع (الاستقلالية) في الفرضية (4)، وكذلك مع الفرضية (2) بالنسبة للتأهيل بقدرة تفسيرية بلغت (25.4%)، وشكلت الفرضية (1) قوة تفسيرية إجمالية لمتغير الهوية التنظيمية المستقل بلغت (25.9%) للتنبؤ بمتغير المسار المهني المستقل.

وهذا يعني صلاحية الفرضيات (1، 2، 4، 5) وإبقائها للاختبار، لوجود علاقة مهمة وبدلالات إحصائية للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار الوظيفي) ومع (ثلاثة) أبعاد منه، مع استبعاد وجود علاقة مهمة وبدلالة إحصائية للفرضية رقم (3) نظرًا لمحافظتها على حالة النفي التي دلل عليها الاختبار، بحيث سيتم استبعادها من اختبار تحليل الانحدار المتعدد اللاحق للتعرف على الدور المحتمل للمتغير المستقل في المتغير التابع وأبعاده التابعة أيضا.

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار دور المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) وأبعاده

دليل المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)	رقم الفرضية	دليل المتغير التابع
الهوية التنظيمية	0414	0039	0154	8423	*0000	1	المسار المهني
الهوية التنظيمية	0533	0025	0086	7108	*0000	2	التأهيل
الهوية التنظيمية	0217	0034	0113	7564	*0000	4	الاستقلالية
الهوية التنظيمية	0196	0102	0264	9142	*0000	5	الأمن الوظيفي

– ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a =0.01).

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (a =0.01) ودرجات حرية (1 ,217) = (6.112).

تحليل معطيات الجدول:

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى أن المتغير المستقل (الهوية التنظيمية) له دور مهم بدلالة إحصائية، سواء في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي)، وذلك

استنادًا إلى قيم (T) المحسوبة، والتي جاءت قيمها المعملية أعلى من قيم (T) الجدولية، مما يقتضي رفض فرضيات النفي، والقبول بالفرضيات البديلة التي تثبت وجود الدور الهام ذي الدلالة الإحصائية، في ضوء معطيات العلاقة التي أوضحتها بيانات الجدول أعلاه للفرضيات (1، 2، 4، 5). وهذا يعني أن الهوية التنظيمية لها دور كبير ومؤثر في بلوغ المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي مستوياته الإيجابية إذا ما جرى الأخذ والاهتمام بمرتكزات وأبعاد الهوية التنظيمية (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) عبر سياسات الجامعات وقراراتها المتخذة، كضمانة في الإصلاح والتطوير الإداري المستقبلي.

خامسًا- نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، والتي كان للوضع البيئي المتدهور - الذي تعمل فيه مؤسسة جامعة الأنبار تحت ظروف الاحتلال الأجنبي - أثرًا بارزًا في بلورتها وانعكاساتها، ضمن استجابة المبحوثين، وهي:

1- إن تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء الهوية التنظيمية، كانت منخفضة بدليل انخفاض مستوى متوسطها البالغ (17. 2) كما في الجدول رقم (2)، مما يعني وجود خلل مستديم في التفاعل بين إدارة الجامعة وأعضائها، فضلاً عن وجود مشكلات بينية بحاجة إلى تحليل ودراسة متكررة في المستقبل.

2- إن تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء المسار المهني، كانت متوسطة بدليل توسط مستوى متوسطها الحسابي البالغ (2.59) كما في الجدول رقم (2)، مما يعني أن المسار المهني يعتمد على مجموعة متغيرات ومدخلات، يجب أن تحظى بالعناية من قبل إدارة الجامعة، لضمان تصاعد هذا المتغير في مستواه مستقبلاً، ضمن محاولات التطوير التي يُمكن تبنّيها لاحقا حينما تصبح الظروف مناسبة.

3- دللت مؤشرات الجدول رقم (3) على أن المبحوثين يشعرون بأهمية ودور الأبعاد التي يتشكل من خلالها مسارهم الوظيفي، لكنهم في الوقت ذاته يشعرون بانخفاض درجة بُعد (الإبداع) وبُعد (الأمن الوظيفي) في حياتهم الوظيفية والعملية، فضلاً عن شعورهم بدرجة متوسطة لبُعد (الاستقلالية) وبدرجة مرتفعة لبُعد (التأهيل)، والمبحوثون في ذلك يؤكدون ثقتهم بأنفسهم ومستويات أدائهم، لكنهم لا يؤكدون مثل تلك الثقة مع إدارتهم وقياداتهم الجامعية المعنية أصلا بتوفير أجواء الإبداعية وتأمين الأمن الوظيفي لأعضائها، لكنها لا ترتقي نحو توفير مثل تلك الأجواء للأعضاء، وهذا ما دللت عليه استجاباتهم في هذهِ الدراسة، مع مراعاة المشكلة العامة التي تحيط بأجواء العراق عموما، من جرّاء الاحتلال الأجنبي.

4- أشارت معطيات جدول رقم (4) إلى وجود علاقات ارتباطية ذات دلالات إحصائية بين الهوية التنظيمية والمسار المهني وبمختلف أبعاده، حيث بلغت قيمة أجمالي العلاقة الارتباطية (0.556)، مما يعني أن المسار المهني لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، يتوقف على درجة شعورهم بوجود الهوية التنظيمية المغيبة أصلا عن حياتهم الوظيفية والعملية.

5- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي بأن دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، يخضع للفروق الحاصلة في العوامل النوعية على أساس (الشهادة العلمية، واللقب العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر) ولا يخضع على أساس (النوع الإنساني، والنوع الاجتماعي، ونوع العمل)، كما في الجدول رقم (5).

6- أظهرت نتائج (اختبار شيفيه) للمقارنة بين فئات العوامل إزاء دور الهوية التنظيمية في المسار المهني، أن حاملي شهادة الدكتوراه، ذوي اللقب العلمي - أستاذ مساعد - من التدريسيين - ولهم خبرة (11) سنة فأكثر وبأعمار (41) سنة فأكثر، هم الأكثر إدراكًا لذلك الدور بين المتغيرات بحكم محصلاتهم العلمية وتجاربهم الإنسانية ومواقفهم الذاتية، دون غيرهم من الفئات الأخرى، كما في الجدول رقم (6).

7- بينت نتائج اختبار صلاحيات النماذج الفرضية، من خلال تحليل تباين الانحدار في الجدول رقم (7)، صلاحية الفرضيات رقم (1، 2، 4، 5) نظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمة (F) الجدولية لكل منها، باستثناء الفرضية رقم (3) التي انخفضت قيمة (F) المحسوبة لها عن قيمتها الجدولية، دون أن تشير إلى قيمة تفسيرية يُعتدّ بها، كما بالنسبة للفرضيات الصالحة، ذات القوة التفسيرية المعول عليها في الاختبار اللاحق (تحليل الانحدار المتعدد).

8- أوضحت نتائج (تحليل الانحدار المتعدد) في جدول رقم (8)، رفض فرضيات النفي، والقبول بفرضيات الإثبات البديلة التي أكدت وجود علاقة مهمة وبدلالة إحصائية واضحة للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (الثلاثة) وهي (التأهيل، الاستقلالية، الأمن الوظيفي) في ضوء قيم (T) المحسوبة، المرتفعة عن قيم (T) الجدولية، مما يقتضي التعاون معها فعليًا، إذا ما سعت إدارة جامعة الأنبار إلى دعم وتطوير المسار المهني لأعضائها التدريسيين في المستقبل، عبر وضع آليات لإحلال الهوية التنظيمية في الوسط الجامعي.

سادسًا- توصيات الدراسة:

تقدم الدراسة إلى المعنيين بتطوير الإدارة والعملية التعليمية في الجامعات العربية والعراقية على وجه الخصوص، مجموعة عملية من التوصيات المستقبلية، تعزز من قيمة الأخذ بميزة الهوية التنظيمية في دعم المسار المهني لأعضاء الجامعة والعاملين فيها، وحسبما يأتي:

1- التعامل الفعلي والحقيقي من قبل المسئولين في الجامعات، مع الأسباب والمشكلات المقوضة لشعور أعضاء الجامعة، بغياب الهوية التنظيمية عن حياتهم الوظيفية ومسارهم المهني، والعمل على إزالة تلك الأسباب عبر عبارات الشفافية والاستماع إلى الآراء، بصورة دورية ومستمرة.

2- إزالة حالات القطيعة الحاصلة بين الجامعة والبيئة الاجتماعية، وذلك من خلال إيجاد برامج تعاون ولقاءات متفاعلة بين الجامعة والمجتمع، والقيام بأنشطة تديم الروابط الإيجابية وتؤدي إلى تحقيق أنشطة ذات خدمة اجتماعية ملموسة تخدم الطرفين.

3- إشاعة الاهتمام المؤثر ماديًا ومعنويا من قبل الجامعات بأعضائها التدريسيين وبشكل إيجابي، يترجم للعناية بإشباع الحاجات ودعم العملية التعليمية بالأواصر الأخلاقية والوطنية، وذلك من خلال برامج الدعم المتزايدة وإيجاد قوانين مفيدة في هذا الغرض وضمن إطار الخدمة الجامعية والحقوق الوظيفية، التي تقوي من الانتماء والثقة المتبادلة.

4- قيام إدارة الجامعات، بفتح برامج تدريبية وتثقيفية لأعضائها تنصبُ - من خلال إشراك ذوي الاختصاص الاجتماعيين والتربويين والإداريين - على تكريس مفاهيم الهوية التنظيمية والتعريف بدور هذا المفهوم في تنشيط الحياة المهنية وتحسين السلوك التنظيمي.

5- دعم جهود البحث العلمي، نحو إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل حول موضوع الهوية التنظيمية وما يتعلق بها من الموضوعات الأخرى، في سبيل تحقيق تكاملية بحثية تخدم الجامعة وأعضاءها، وترسم لهما معالم واضحة للهوية التنظيمية، عبر الأنشطة والفعاليات، التي تنهض بها الجامعة ضمن بيئتها الاجتماعية.

6- قيام المؤسسات التعليمية بنشر القيم الإيجابية مثل الاهتمام بالأعضاء، والعدالة، والثقة، القيم الاجتماعية، لغرض تحقيق الفاعلية الجامعية وبلورة قيمها في أداء أعضائها، بما يعزز الشعور الإيجابي بجدوى السلوك الحضاري التنظيمي.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

– رشيد، مازن فارس. 2003. *الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته*. الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية.

– سي، ستيفن؛ وويل رايت؛ وروبرت هييز. 1997. "التنافس من خلال التصنيع"، في كتاب: *فـــن الإدارة*، جمعهـــا: جو زيف أل باور، ترجمة: د. أسعد أبو لبدة. عمان: دار البشير.

– فرنش، وندل؛ وسيسل بيل جونير. 2000. *تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة*"، ترجمـــة: د. وحيد بن أحمد الهندي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

– القرالة، أروى عبد السلام. 2005. *أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي*"، رسالة ماجستير غيـــر منـــشورة، الكـــرك (الأردن) جامعة مؤته.

– القريوتي، محمد قاسم. 2003. *السلوك التنظيمي*". ط4. عمان: دار الشروق.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Albert, S.; B. E. Ashforth, and J. E. Duthon. 2000. "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", ***Academy of Management Review***, Vol.25, No.1, PP. 13 -27.

- Ashforth, B. E. and F. A. Mael. 1995. "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", ***Advances and Strategic Management***, Vol. No. 13, PP. 19 - 64.

- Beardwell, Ian and Len Holden. 2001. ***Human Resource Management: A Contemporary Approach***. 3rd ed., London: Pearson Education Limited.

- Chatterjee, B. 1995. ***Human Resources Management***, New Delhi: Sterling Publishing.

- Coburn, David. 1998. "***Balancing Home, Work Still Big Concern***", Columbus Dispatch, 16, P.8.

- Cottrill, K. 1998. "Reinventing Innovation", ***Journal of Business Strategy***, March - April, PP.47-51.

- Dessler, G. 1999. "How to Earn your Employees Commitment", ***Academy of Management Executive***, Vol. 13, No.2, PP. 58 - 67.

- Dutton, J.E; J.M. Bukerich, and C.V. Harguail. 1994. "Organizational Images and Member Identification", ***Administrative Science Quarterly***, No. 39, PP. 239 -263.

- Finkalstein, Lisa M.; Jr. Melvin E. Gonnerman and Sara K. Foxgrover. 2001. "***The Stability of Generation Identification Over Time and Across Contexts***", Experimental Aging Research, (27), PP. 377-397.

- Fiol, C. M. and A. Huff. 1992. "Maps for Managers: Where are we? Where do we Go From Here?", ***Journal of Management Studies***, No. 29, PP. 267-285.

- Johnson, W. L.; and A. M. Johnson, and F. Heimberg. 1999. "A Primary and Second-order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire", ***Educational & Psychological Measurement***, No. 59, PP.159 -170.

- Kiriakidou, Olivia and Lynne J. Millward. 2000. "Corporate Identity: External Reality or Internal fit", ***Corporate Communication: an International Journal***, Vol. 5, No.1, PP. 49 - 58.

- Leedy, Paul D. and Ormrod. 2001. ***Practical Research: Planning and Design***, 7th ed., New Jersey: Merrill Prentice - Hall.

- Mael, Fred A. and Blake E. Ashforth. 2001. "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks", ***Journal for the Theory of Social Behavior***, Vol. 13, No. 2, PP. 197 - 222.

- Markwick, N. and C. Fill. "Towards a Framework for Managing Corporate Identity", ***European Journal of Marketing***, Vol. 31, No. 5/6, PP. 296 - 409.

- Naumann, Stefanie E.; Nathan Bennett; Robert Bies; and Christopher L. Martin. 1998. "Laid Off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support", ***International Journal of Conflict Management***, Vol. 9, No.4, PP. 356 - 369.

- Olins, W. 1995. ***The New Guide to Identity***. London: Gower Publishing.

- Pernardin, John and Joyce Russell. 1993. ***Human Resource Management***. New York: McGraw - Hill.

- Pratt, M. G. and P. O. Foreman. 2000. "The Beauty of and Barriers to Organizational Theories of Identity", ***The Academy of Management Review***, Vol. 25, No. 1, PP. 141 - 173.

- Ryff, C. and C. Keyes. 1995. "The Structure of Psychological Well - being Revisited", ***Journal of Personality and Social Psychology***, Vol. 69, No. 4, PP. 713 -733.

- Schein, Edger H. 1980. ***Occupational Psychology***, 3rd ed., New Jersey: Prentice - Hall, Inc,.

- Schermerhorn, John R. ***Management***. 6th ed. John Wiley & Sons Inc,.

- Schrodt, P. 2002. "The Relationship between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization", ***Communication Studies***, Vol. 53, No. 2, PP. 189 - 203.

- Scott, S. G. and V. R. Lane 2000. "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", ***Academy of Management Review***, Vol. 1025, No.1, PP. 34 - 62.

- Swkaran, Uma. 2000. ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***. 4th ed. John Wiley & Sons, Inc,.

- Van Rekom, J. 1997. "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", ***European Journal of Marketing***, Vol. 31, No. 5/6, PP. 410 - 422.

- Vaughn, Mina A. 1997. "Organizational Identification Strategies and Values in High Technology Industries: A Rhetorical - Organizational Approach to the Analysis of Socialization Processes in Corporate Discourse", ***Journal of Public Relations Research***, Vol. 9, No. 2, PP. 119-139.

- Woods, Peter and Bob Jeffrey. 2002. "The Reconstruction of Primary Teachers Identities", ***British Journal of Sociology of Education***, Vol. 23, No. 1, PP. 72 - 92.

(ملحق رقم 1)

حضرة الزميل المحترم والتدريسي الفاضل في جامعة الأنبار:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعـد:

يقوم الباحث بدراسة وتحليل دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، وذلك من خلال التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار.

فيرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك، ولا توجد ضرورة إلى ذكر الاسم، وستكون المعلومات مكرسة لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم تعاونكم بهذا الخصوص.

ولكم بالغ الاحترام ...

الباحـث:

المكون الأول- المعلومات النوعية:

1- النوع الإنساني- ذكر ☐ أنثى ☐

2- النوع الاجتماعي- متزوج ☐ أعزب ☐

3- نوع العمل- نظري ☐ عملي ☐

4- الشهادة العلمية- دكتوراه ☐ ماجستير ☐

5- اللقب العلمي- أستاذ ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس ☐ مدرس مساعد ☐

6- المسمى الوظيفي- عميد ☐ معاون عميد ☐ رئيس قسم ☐ تدريسي ☐

7- سنوات الخبرة- 5 سنوات فاقل ☐ من 6- 10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر ☐

8- العمر- 30 سنة فاقل ☐ من 31-40 سنة ☐ 41 سنة فاكثر ☐

المكون الثاني- فقرات الاستبانة:

يرجي وضع إشارة (√) داخل المربع المناسب لرأيك، طبقا للدرجة القياسية المعطاة في الحقل:

م	مضمون الفقرة	أؤيد تماما 5	أؤيد 4	محايد 3	لا أؤيد 2	لا أؤيد تماما 1
1	يجعلني عملي في هذه الجامعة مسرورًا					
2	أتصدى لمن ينتقد جامعتي على أخطائها					
3	أعمل لتحقيق سياسة الجامعة عبر واجباتي					
4	أقدّم لهذه الجامعة كل الولاء المطلوب فعليًا					
5	افتخر أمام الغير بما أنجزته هذه ا لجامعة					
6	مستقبلي بالحياة مرهون بمستقبل جامعتي					
7	تعلقي بهذه الجامعة يشبه تعلقي بأسرتي					
8	أشكل مع زملائي تكاملا في أداء الواجب					
9	تتطابق القيم في جامعتي مع قيمي الذاتية					
10	اهتم بمشكلات جامعتي كاهتمامي بمشكلاتي					
11	أشعر باحترام جامعتي من قبل أبناء المجتمع					
12	تحظى جامعتي بتميُّزها عن الجامعات الأخرى					
13	تُوفر جامعتي الأسباب التي تدفعني للبقاء فيها					
14	أدرك تحقق مضامين العدالة في هذه الجامعة					
15	أقرّ بأن جامعتي تمثل مكانًا للمواطنة الصالحة					
16	ثمة تناسب بين مؤهلاتي وطبيعة عملي الحالي					
17	أحظى بفرص تدريبية لدعم خبراتي الجامعية					
18	تتوزع المسئوليات الجامعية حسب الاستحقاق					
19	أشعر بالرضا نتيجة لتميزي في أداء المهام					
20	تعتمد جامعتي معايير تطوير الأداء في خططها					

تابــع الجــدول

م	مــــضمـــــون الـفـقــــــــــرة	أؤيد تماما 5	أؤيد 4	محايد 3	لا أؤيد 2	لا أؤيد تماما 1
21	يـدرك الأعـضاء دعـم الجامعـة للحـالات الإبداعيـة					
22	تُقيم الجامعـة بـرامج معلومـة لتنميـة الابتكـارات					
23	تـنهض الجامعـة بمـشروعات ذات صـفة إبداعيـة					
24	تأخذ جـامعتي بنمط القيـادة الإبداعيـة فـي توجهاتها					
25	تتبنّـى الجامعـة تطـورات حديثـة فـي أسـاليب عملها					
26	يـشعر عـضو الجامعـة باسـتقلاليته عند أدائـه لعملـه					
27	ينال العضو منصبه الجامعي عن أحقيـة دون تحيز					
28	يـؤدّي العـضو عملـة الجـامعي دون ضـغط رقـابي					
29	يتمتع العضو في عملـه الجامعي بصلاحيات وافية					
30	تحرص الجامعة على أن تعمل إداراتها دون تضارب					
31	يتمتـع الجميـع بحقـوقهم الوظيفيـة فـي هـذه الجامعـة					
32	يكسبني عملـي الحـالي الراحـة النفـسية المطلوبـة					
33	يثـق العضـو فـي تعاملـه مـع الرؤسـاء بهذه الجامعـة					
34	يـوفر عملـي بهذه الجامعـة تحقيـق آمـالي المـستقبلية					
35	أؤدّي أعمـالاً إضـافية لجـامعتي لأنـنـي أؤمـن بـذالك					

The role of organizational identity on the dimensions of career path: A Field study of the teaching faculty members in AL-Anbar University

Fahmi K. AL-Fahdaw

Assistant Professor - Public Administration Department
College of Administration and Economics
AL-Anbar University - Iraq

Abstract

The purpose of this study was to examine the role of organizational identity on the dimensions of career path of the teaching faculty members at the Iraqi-AL-Anbar University.

The investigator developed a (35-item), 5-Likert scale questionnaire for to measure the variables and dimensions four questions and five hypotheses were set out, as mechanisms of the study to achieve its goals. a simple, randomly selected sample (n = 218) respondents with an (27%) of the total population.

Some statistical, techniques (descriptive and analytical) were used for answering the question and testing the study hypotheses.

The questionnaire was content validated by a panel and experts, reliability as (a = 0.89) by Chronbach Alpha.

The results of the study were as follows:

1- The Perspective of the respondents towards organizational identity as an independent variable was low (mean = 2.11). The perspective of the respondents towards career path as a dependent variable was middle (mean = 2.66). independent and dependent it was high with a percentage of (0.554).

2- There was a statistical significant correlation (Pearson) between the.

The study Presented the future re commendations:.

1- The universities should enact the organizational identity, supporting the behavior of the teaching faculty members. By transparent dialogues and listening to the different opinions from time to time.

2- The concrete and moral support should be devoted by the university towards the teaching members positively reflecting the support of the teaching process in the university.

The educational institution must play a role in implanting and enhancing the Positive values, such as concerning with members, Justice, trust and social values, to achieve the university effectiveness and enhancing its values in the Performance of university members.

الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية*

د. عبد الله البريدي

أستاذ الإدارة والسلوك التنظيمي المساعد

قسم إدارة الأعمال

جامعة القصيم - السعودية

الملخص:

تتعرض هذه الدراسة لإشكالية غياب أو ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في مختلف المنظمات في العالم العربي ومنها مؤسسات التعليم العالي. وتستهدف الدراسة بشكل رئيس الإسهام في بلورة إجابة مبدئية لسؤال محوري مفاده: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي - كنموذج - إلى عوامل ثقافية أم بحثية (علمية)؟ ومن ثم فالدراسة تجتهد لأن تسهم في تحديد الأسباب المحورية لتلك الإشكالية، والتي من شأنها توليد عدد من الأمراض المختلفة في جنبات مؤسسات التعليم العالي.

وتتناول الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين اثنتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية. وفي خضم مدارسة تلك الفرضيات تشير الدراسة إلى بعض المفردات الثقافية التي ربما تقودنا إلى تحديد أهم العوامل التي جرّدت المنظمات العربية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الاستراتيجية - باعتباره شرطًا رئيسًا في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد وسرعة مذهلة في التغيير والتطور.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مشكلة العالم العربي في الإدارة الاستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية. وتستعرض الدراسة بعض الأمراض المستشرية في جسد مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي مع إيضاح أبرز أسبابها وأعراضها واقتراح طرق مبدئية للاستشفاء منها. وقد انتهت الدراسة إلى تحديد ثلاثة من أمراض الاستراتيجية العربية:

- *ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في تلك المؤسسات.*
- *شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في تلك المؤسسات.*
- *ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.*

* تم تسلم البحث في يناير 2007، وقُبل النشر في مارس 2007.

وأكدت الدراسة على أهمية تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الاستراتيجية العربية في محاولة لنزع الخمائر التي يتشكل فيها ذلك الخلل، وأوصت الدراسة ببلورة طرق عملية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، من خلال تنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في تلك المؤسسات، كما أوصت بإدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف. وأخيراً أوصت الدراسة بإصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مع تركيزها على المناهج الكيفية والنقدية.

المقدمة:

الوجود بلا مستقبل عبثي لا قيمة له، ومن ثم "فإعطاء القيمة للمستقبل عمل مقدس، وجهت به الأديان ونادت به الفطرة" (الأحمري، 1426هـ: 9)، ومن ضمن النعوت الحديثة للإنسان "أنه كائن حي متوقع" (الهيتي، 2003: 21)؛ نظرًا لقدرته الفكرية على التنبؤ الدقيق بالمستقبل والاستعداد الذكي له، وتعتمد درجة دقة وصدق ذلك التنبؤ على درجة عمق ودقة المنهجية العلمية المستخدمة – في جوانبها الفلسفية والنظرية والمفاهيمية والإجرائية – في عملية التنبؤ بالمستقبل من أجل إعداد الدراسات الاستراتيجية، كما تعتمد على مدى شيوع وترسخ تلك المنهجية في ثقافة المجتمع (الهيتي، 2003).

ثمة عوامل كثيرة متضافرة تؤكد على حتمية اصطباغ الإدارة العربية بالفكر والممارسة الاستراتيجية، وخاصة أن العالم العربي يشهد مرحلة يتسارع فيه التغيير بدرجة مذهلة (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002)، وتزداد حالات "اللا يقين" في عملية استشراف المستقبل (العيسوي، 2000)، حيث يعيش عالمنا العربي عصر إمبراطورية العولمة التي تباشر عملية صناعة وتسويق منظومة من "القيم العالمية" و"المعايير العالمية" و"الأطر المرجعية العالمية" مقابل منظومة القيم والمعايير والأطر المرجعية الثقافية للعالم اللا غربي، كما تسعى تلك الإمبراطورية إلى بناء عدد من "المنظمات العالمية" الجديدة وفق منظور مصالح الغربي The West لتحكم عملية الاقتصاد والتجارة والصناعة، بل وتطال البنى السياسية والنسيج الاجتماعي في بقية دول العالم "!The Rest"، ووصل الحال بتلك الإمبراطورية إلى أنها بدأت تعلّب مشاريع إصلاحية وتجهزها للتصدير الخارجي.

وتلك الإشكاليات أو التحديات (كما في معجم مصطلحات الإدارة الاستراتيجية) تفرض علينا في العالم العربي – دونما شك – اتباع المنهجية العلمية في الإدارة الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والرقابة، حيث لا يسوغ – بل ولا يمكن – أن ننعزل عن برامج العولمة ومشاريعها وأطروحاتها كما لا يمكننا التفريط في الإيجابيّات أو الفرص – بلغة الإدارة الاستراتيجية – التي تنطوي عليها. إذن نحن مطالبون بممارسة استراتيجية ذكية على جميع المستويات وفي مختلف المجالات والتي من أهمها مجال التعليم العالي بمؤسساته وأشكاله المختلفة.

مشكلة البحث:

يعاني البحث العربي الاجتماعي والإنساني من طغيان المناهج الكمية (انظر مثلاً: الشرقاوي، 1994؛ زاهر، 1996؛ البريدي، 2004 أ)، أي أن ذلك البحث يعيش مرحلة يغيّب فيها البحث الكيفي، الأمر الذي أفقدنا القدرة على تناول بعض الإشكاليات الثقافية في مشاريعنا البحثية، نظرًا لعدم اتساع حدود أبحاثنا "الكمية" إلى تعقيدات المسألة الثقافية واستعصائها على القولبة بشكل إجرائي يمكّننا من قياسه كميًا من خلال أدوات جمع البيانات الكمية والتي تضخمت كما يقول أحد الباحثين العرب إلى أن تكون جوهر البحث العربي ولبه وغايته ومنتهاه (زاهر، 1996). وهذا سبب رئيس لهزال كثير من الأبحاث العربية وسطحيتها (البريدي، 2005).

بعد استعراض الأدبيات العربية، يؤكد بعض الباحثين على وجود ندرة في الأبحاث العربية الكيفية (النوعية) التي تدارست تأثير البعد الثقافي في الحقول الاجتماعية المختلفة، كحقل الإدارة (الرشيد، 2003)، وحقل الإبداع والابتكار والموهبة (الشرقاوي، 1994؛ البريدي، 1427هـ)، وعلى هذا فيمكننا أن نقرر أن مشكلة البحث تنبثق من ضعف الجهود البحثية العربية التي تحاول استكشاف نوعية تأثير المكون الثقافي ودرجته على البعد الاستراتيجي في المنظمات العربية، سواء من حيث الوعي أو الممارسة (السلوك)، ولكي نزيد من وضوح مشكلة البحث نبادر بطرح تساؤلات تفصح عن جوهر هذه الدراسة وتبين الإشكالية الكبرى التي تسعى إلى تفحصها وتدارسها:

هل ثمة فائدة كبيرة نجنيها من جراء قيامنا بأبحاث "كمية" تقيس بعض المتغيرات البسيطة المؤثرة على السلوك الاستراتيجي في المنظمات العربية، كنوع الشركة وحجمها وعمرها وخبرة الإدارة العليا (انظر مثلاً: الدراسة الكمية، للباحثة ناديا أيوب، 1997) مع تغييب العوامل الثقافية المعقدة والتي قد يكون من شأنها أنها تلد كل المشكلات المحيطة بذلك السلوك بحجة عدم إمكانية إخضاع تلك العوامل للقياس الكمي؟! أي لون من النفع يعود علينا من أبحاث وصفية كمية "سطحية" كهذه إن لم تفلح في معاونتنا على معالجة المشكل الثقافي؟.

خاصة أننا ندرك أن البحث الكمي – بحسب طبيعته – يعجز عن تجاوز حدود وصف الظاهرة، كما أن ذلك الوصف يتسم بالسطحية، نظرًا لعجزه عن تفسير النتائج الكمية وتعليلها (البريدي، 2005). ولذا يمكن أن نقرر أن الأبحاث الكمية العربية في مجال الإدارة الاستراتيجية لا يمكن أن تعيننا على أن نجد تفسيرًا علميًا مقبولاً يبرر حالة ضعف منسوب الإيمان بممارسة العمل الاستراتيجي في منظماتنا، ومنها مؤسسات التعليم العالي، لكونها اقتصرت – بحسب الأبحاث التي وقف عليها الباحث – على قياس بعض المتغيرات الكمية السطحية، وهنا تتضح معالم وجاهة تدارس هذه المشكلة البحثية باستخدام المنهجية الكيفية؛ والتي يمكنها أن تعيننا على أن تنفذ – ولو بعد حين – إلى داخل أحشاء المكون أو المشكل الثقافي الذي قد يكون مسئولاً عن ظاهرة ضعف الممارسة الاستراتيجية العربية؛ لنكتشف من ثم الأسباب والدوافع و"الميكانزمات" التي تفسر لنا وعلى نحو مقنع: لماذا اتخذت تلك الظاهرة هذا النمط من السلوك؟ أو لماذا اتجهت الظاهرة في ذلك الاتجاه؟ أو لماذا بدت الظاهرة كما تبدو لنا الآن؟.

من خلال التحليل السابق يظهر لنا أن مشكلة البحث تتكثف حول الإشكاليات الثقافية ذات الصلة بمسألة الوعي بالمستقبل والسلوك الاستراتيجي، من خلال منهجية التشخيص الثقافي التي تجتهد لأن تجد إجابات مبدئية عن سؤال محوري مفاده:

هل يعود غياب أو ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية إلى عوامل ثقافية أم إلى عوامل بحثية (علمية)؟.

أهداف البحث وأهميته:

تعمل الدراسة على أن تسهم في تحديد الأسباب المحورية التي قد تفسر أسرار ضعف الممارسة الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي من خلال مدارسة الإشكالية الثقافية التي قد يكون من شأنها ظهور عدد كبير من الأسباب الصغيرة ذات الطابع التنظيمي والبيروقراطي في جنبات تلك المؤسسات. وينبثق من ذلك الهدف أهداف فرعية أهمها:

1- محاولة مبدئية لتأكيد أو نفي تأثير الإطار الثقافي على وجود ممارسة فعالة للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

2- تحديد مبدئي لأبرز الإشكاليات في الثقافة العربية المعاصرة والتي تحول دون التطبيق الكفء للإدارة الاستراتيجية.

3- تحديد أبرز الأمراض المستشرية وبيان أعراضها في مجال ممارسة الإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على مؤسسات التعليم العالي العربية، مع اعتبار منظمات التعليم العالي في السعودية ميدانًا للدارسة.

وتنبع أهمية هذا البحث من كونه يتصدى لقضية خطيرة في عالم الإدارة العربية، هذه القضية تتعلق بالبعد المستقبلي والاستراتيجي للمنظمات العربية، وتزداد أهمية هذا البعد نظرًا لندرة الأبحاث العربية التي عالجت أو تدارست الإشكاليات الثقافية المحيطة بالإدارة الاستراتيجية العربية، وخاصة أن البحث العربي الإداري قد غلب عليه البحث الكمي الذي يكثّف تركيزه على وصف الظاهرة بشكل سطحي (البريدي، 2005)، وهذا بعد ثالث يجلي جانبًا مَن أهمية هذا البحث؛ من خلال اتباع منهجية البحث الكيفي باستخدام التشخيص الثقافي؛ في محاولة مبدئية ولكنها جادة في الإسهام ببناء إطار منهجي للتشخيص الثقافي الذي يحاول أن يتعمق في بنية الظاهرة محل الدراسة.

منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى منهج التشخيص الثقافي، حيث يجتهد البحث في إخضاع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة لملاحظة علمية تراكمية وتحليل لمسبباتها الكبرى ذات الطبيعة الثقافية، باعتبار أن الثقافة – بمفهومها الواسع – هي "المنظومة العقدية والقيمية والأخلاقية والسلوكية للمجتمع، والتي تشكّل طرائق

التفكير وأنماط الشخصية وتصنع المزاج العام وتحدد آليات التفاعل الاجتماعي" (البريدي، تشخيص الثقافة، تحت النشر). وتسعى منهجية التشخيص الثقافي للوفاء ببعض متطلبات مدخل تحليل السلوك الاستراتيجي ووصفه وتفسيره، رجاء أن يعيننا ذلك مستقبلاً – ولو بشكل جزئي – على التنبؤ بذلك السلوك في منظمات التعليم العالي العربية، ليس ذلك فحسب بل والتحكم فيه من أجل تغييره نحو الأحسن. وجلي أن وصف سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه يشكل الأهداف المحورية التي يسعى علم السلوك التنظيمي لتحقيقها من خلال نماذج ونظريات محددة تتيح للباحث النظر والتحليل للظاهرة محل الدراسة واستكشاف أبعادها والعوامل المؤثرة فيها (انظر مثلاً: حريم، 1997؛ ماهر، 2003؛ Greenberg& Baron, 2003).

ويأتي هذا البحث كمحاولة متواضعة ومبدئية لكسر القشور الصلبة للأبحاث العلمية العربية والتي تتبع في غالبها المنهجية العلمية الغربية؛ من أجل صبغ البحث العلمي بالموضوعية والضبط والدقة والاعتمادية أو الثبات والصحة الداخلية والخارجية وإمكانية التحقق، والحقيقة تقضي بأن نقر كباحثين بأن تلك المنهجية هي من أفضل الطرق المتاحة لنا حاليًا والتي توصلنا إلى الحقائق والفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم، غير أننا ننبه إلى أن المنهجية العلمية الغربية في طابعها العام قد تأثرت كثيرًا بالفلسفة الوضعية Positivism (انظر مثلاً: Klee ,1999; Tashakkori & Teddlie, 1998; Urmso n& Ree, 1996)، تلك الفلسفة التي تتزعم لواء الموضوعية Objectivism التي تستند إلى أدلة ذات طابع تجريبي وكمي، مع استبعاد – مثلاً – الأدلة التي يظفر بها الباحث من خلال ملاحظاته الشخصية العلمية بزعم أنها ذاتية. والنزعة الوضعية أثرت في البحث العربي في العلوم الاجتماعية، حيث أعاقتنا عن الاستفادة من مناهج علمية لا تتوافر على الدرجة نفسها من الموضوعية المزعومة والصرامة أو الإحكام المنهجي بشقه الإجرائي. ونحن هنا لا نهجو ولا نهجر المنهجية العلمية، بل نحاول أن نعيد لها رشدها وتوازنها عبر اعتراف واعٍ بمختلف مناهج البحث، مع مراعاة طبيعة كل منهج وخصائصه ومراحله وخطواته. وتأخرنا في هذا الاعتراف زهدنا كباحثين عرب في أهمية استخدام المناهج الكيفية التي تؤمن بأن ثمة فرقًا رئيسًا بين العلوم الاجتماعية والعلوم الطبيعية، إذ تقرر المناهج الكيفية أن عملية ملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والاجتماعي – مادة الدراسة والبحث في العلوم الاجتماعية ومنها السلوك التنظيمي– تتأثر بحسب السياق الذي يحدث فيه والذي يكتنز المكون الثقافي والسياسي والاجتماعي والتاريخي (انظر مثلاً: أبو علاّم، 2001؛ سليمان، 2003).

ويخشى الباحث – بسبب الدعوة إلى استخدام المنهجية الكيفية – من ورود اعتراض معرفي (إبستمولوجي) على هذا التوجه، والذي ربما يوصف بأنه تراخٍ عن تطبيق المنهجية العلمية، وأن المنهجية الكيفية ستؤدي حتمًا إلى النتيجة التي انتهت إليها الفلسفة "التركيبية" (Constructionism Klee,1999; Tashakkori & Teddlie, 1998; Urmso n& Ree, 1996)، وهي الفلسفة التي تؤمن بأنه لا يمكن للإنسان أن يظفر بمعرفة موضوعية، وذلك أن المعرفة لا يمكن فصلها عن

الإنسان فكرًا وقيمًا، وهي إنما تتشكل بحسب رؤية وتركيب الإنسان لها في خضم التفاعل الاجتماعي. وقد أدت هذه الفلسفة التركيبية – حتمًا – إلى ثغرات ضخمة، من أبرزها إيغالها في النسبية المطلقة أو فلسفة "كل شيء نسبي". كلا هذا تطرف وتحيز معرفي نعرفه جيدًا في الفلسفة الغربية التي تقوم بشكل كبير على التفكير الدوغمائي الثنائي"، ونعتقد أن ذلك التطرف وذلك التحيز، هو تطرفهم وتحيزهم هم ولا يلزم أن نتلبس نحن به لمجرد أنه قد تلبس به "الأستاذ" الغربي!.

نعود إلى المنهجية العلمية المتبعة في هذا البحث، لنوضح أن الباحث اعتمد في تشخيص المشكلة وجمع البيانات المطلوبة وتحليلها على أساليب الملاحظة والمقابلات غير الرسمية، من خلال مشاركاته واستشاراته ومناقشاته في بعض العمليات ذات البعد الاستراتيجي كصياغة الرؤية والرسالة والأهداف وافتتاح كليات أو أقسام جديدة لبعض الجامعات السعودية واطلاعه على مطبوعات الجامعات وتقاريرها.

وفي هذا السياق يجب التأكيد على أن منهجية التشخيص الثقافي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل بلورة إطارها الفلسفي والمفاهيمي والإجرائي، وهذا ما يدفع باتجاه نوع من "التسامح" في التعامل مع الأبحاث التي تتبع تلك المنهجية، مع وجوب بذل جهود كافية لتطوير تلك المنهجية. وحتى لا تستغرق قضية المنهجية حيزًا أكبر مما يجب – وربما استغرقته – يحسن بنا الاكتفاء بما قررناه، على أن نعود نحن وغيرنا إليها في أبحاث متخصصة ومتعمقة.

الاستراتيجية- المفهوم والأهمية:

تعكس الأدبيات العلمية حقيقة أنه لا يوجد إجماع على ماذا تعني الإدارة الاستراتيجية (انظر مثلاً: أبو قحف، 1992؛ السيد، 1993؛ غراب، 1986، 1995؛ الحسيني، 2000)، وتعد هذه من الإشكاليات المعقدة التي تحف الإدارة الاستراتيجية، نظرًا لعدم الاتفاق على ماهيتها وأهدافها ومجالات تطبيقها. غير أنه يوجد رأي عام بأن الإدارة الاستراتيجية تتمركز حول القرارات المهمة ذات البعد والأثر الجوهري على حاضر المنظمة ومستقبلها. ويركز العمل الاستراتيجي للمدير أو القائد في المنظمة على الاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية والتقنية للمنظمة في ظل بيئة المنظمة الداخلية والظروف المحيطة بها والتي تتضمن عددًا من الفرص والمخاطر (غراب، 1995؛ الحسيني، 2000)، ولعل من أهم ما يميز الإدارة الاستراتيجية قدرتها الفائقة على صبغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار Proactive and Innovative تجاه صنع مستقبلها؛ مما يجعلها تجافي التصرفات الآنية والقائمة على ردة الفعل (Reactive David, 1991). ويؤكد بعض الباحثين (Porter, 1996) على أهمية خلق المواءمة بين الأنشطة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية على نحو يجعلها قادرة على التكيف، ومن ثم القدرة على خلق ميزة تنافسية، واكتساب القدرة على المحافظة عليها Sustainable Competitive Advantage بشكل يزيد من قيمة المنظمة لدى عملائها مقارنة بمنافسيها.

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل نضجت من خلالها الممارسة الاستراتيجية في المنظمات (غراب، 1995؛ أيوب، 1997)، إذ اهتمت الاستراتيجية في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والإحصائي والتقني، من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل، غير أن اضطلاع المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قللا من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أقنع المنظمات – في مرحلة تالية – بتبني الإدارة الاستراتيجية، من خلال مديريها التنفيذيين وبمعاونة من مستشاري المنظمة، عندها عملت المنظمات على إعداد خطط وبدائل استراتيجية متعددة تتيح للمنظمات القدرة على اختيار الأنسب وفق التغيرات الديناميكية في بيئة المنظمة.

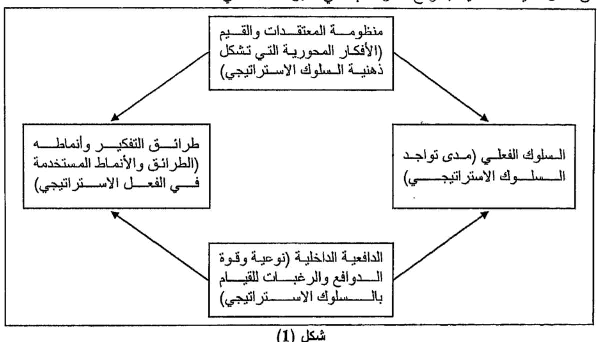
الاستراتيجية العربية والإشكالية الثقافية ... المستقبل كمدخل لتحليل السلوك الاستراتيجي:

ثمة اهتمام كبير في الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في الدول الغربية (العيسوي، 2000؛ عناية الله، 1999؛ الهيتي، 2003)، ويتمثل ذلك الاهتمام في بتأسيس المراكز المتخصصة في تلك الدراسات والتي تجذب عددًا كبيرًا من الباحثين المرموقين مع دعم مالي وإداري وتقني ومعلوماتي كبير، كما تم إصدار عشرات المجلات والدوريات العلمية التي تعني بالمستقبل واستشرافه، وأصدرت دور النشر مئات الكتب، ووصل الاهتمام لذروته بإصباغهم صفة العلمية على تلك الدراسات من خلال تسميتها بعلم المستقبل Futurology– وهي تسمية غير موفقة حيث إنها لا تزال في نطاق الدراسات ولما تفي بشروط العلم ومواصفاته – كما تنادى البعض بضرورة إدخال ذلك الحقل في المقررات الدراسية، وفي هذا يقول الفيلسوف الألماني كارل ياسبرس: إنه من المتوجب علينا تبيين المعطيات الأساسية لحياتنا الحاضرة وشرح عواقب تصرفاتنا على نحو مبسط (نقلاً عن الهيتي، 2003). ويتفق الدكتور فؤاد أبو حطب (1997) مع هذا الاتجاه، ويشدّد على أهمية التدريب على استشراف المستقبل في جميع مراحل التعليم في العالم العربي.

إن المتأمل في واقع الممارسة أو السلوك الاستراتيجي العربي في مختلف المجالات والمنظمات ليدرك أنها تتسم بضعف بيّن، حيث يزهد الإنسان العربي المعاصر في بذل أي جهد يذكر للتنبؤ بالمستقبل من أجل الاستعداد له، وكأن المستقبل قدر محتوم لا يمكنه الانفكاك منه (انظر: زريق، 1994). وتركيزنا على مسألة التنبؤ بالمستقبل في إطار بحث يعالج الإدارة الاستراتيجية، ينبع من أن التنبؤ يجسد في حقيقته جوهر العملية الاستراتيجية، فعملية استشراف المستقبل وقراءته بمؤشرات الماضي ومعطيات الواقع تعد اللبنة المنهجية الأولى في الفكر الإداري الذي يستهدف صناعة بدائل استراتيجية للمنظمة. ويؤكد الباحثون على أهمية إنتاج تلك البدائل في ضوء سيناريوهات متعددة (العيسوي، 2000؛ أحمد، 2002؛ عناية الله، 1999؛ وانظر: Armstrong, 1985; Godet, 1991 O'Brien, 2004، نقلاً من الجابري وآخرون، 2004)، من أجل زيادة فرص واحتمالات وقدرات المنظمة على الاستمرار والنمو والريادة من خلال اغتنام الفرص التي ستسنح، وتلافي المخاطر التي يمكن أن تعترض مسيرة المنظمة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف داخل

المنظمة. واستنادًا إلى ما سبق يقرر الباحث أن التباحث حيال المستقبل يعتبر مدخلاً منطقيًا في بحث يتدارس الإشكالية الثقافية للوعي والممارسة الاستراتيجية، حيث إن التحليل الثقافي ينصرف إلى البنية الأساسية التي تشكّل جوهر المفهوم أو القضية التي يتم تحليلها.

ولتحليل السلوك الاستراتيجي العربي – في منظمات التعليم العالي – يراعي هذا البحث أن السلوك الإنساني – أيا كان – هو ترجمة مباشرة للدافعية الداخلية لدى الإنسان، والتي تتولد من طرائق وأنماط تفكيره، والتي تتمخض بدورها عن منظومة معتقداته وقيمه، ليتم تقييم ذلك السلوك "الفعلي" في ضوء تلك المنظومة، فإن كان متناغمًا معها ثبّت وأرسي وتحول إلى جزء أساسي من الثقافة؛ وإن كان نافرًا عنها رُد أو كبت أو قمع، مما يحول دون الاعتراف به كمفردة ثقافية داخل أروقة المجتمع، وعلى هذا تتضح أهمية تحليل منظومة المعتقدات والقيم، كنقطة بدء لفهم بواعث السلوك الإنساني و"بنيته التحتية"، الأمر الذي يعين على التفسير وربما التنبؤ والتحكم به مستقبلاً من خلال برامج وآليات محددة، وهذا ما يسعى البحث إلى اتباعه عبر تكثيف التحليل للمنظومة الثقافية التي تقف وراء تشكيل السلوك الاستراتيجي في تلك المنظمات، ويمكن تجسيد ما سبق من خلال ما يمكننا تسميته بنموذج السلوك الإنساني، عبر الشكل التالي:



شكل (1)

نموذج السلوك الإنساني

ملاحظة: تم تطوير هذا النموذج بعد النظر إلى بعض نماذج تحليل السلوك في بعض الحقول المعرفية كتعديل السلوك والبرمجة اللغوية العصبية، حيث تركز تلك النماذج على ثلاثة مكونات فقط هي: التفكير والشعور والسلوك، انظر مثلا:
Alder, H. 1996. ***NLP for Managers***, London: Judy Piatkus.

ندرة الدراسات المستقبلية العربية:

يخلص الكثير من الباحثين العرب إلى أن هناك ندرة في دراسات المستقبل في العالم العربي، أو كما يعبر بعضهم بأن تلك الدراسات تعيش مرحلة طفولتها في عالمنا العربي (الرشيد، 1408؛ الخطيب، 1998؛ المنجزة، 1988؛عناية الله، 1999؛ العيسوي، 2000؛ الهيتي، 2003؛ الجابري وآخرون، 2004)، ويشدد الجابري وزملاؤه (2004) على أن الأبحاث العربية المستقبلية مع قلتها تعاني من ندرة البيانات وتتسم بضعف المعالجات التحليلية. ويؤكد عجاوي (1988) على أن الحكومات العربية ومعاهد البحث لم تول الدراسات المستقبلية اهتمامًا كافيًا.

ويلفت وليد عبد الحي (1993) أنظارنا إلى أن الكثير من الجامعات في بعض الدول – ومنها بعض الدول النامية – بدأت تساهم في تنفيذ بعض الدراسات المستقبلية، أما الجامعات العربية فلا تزال نائية بنفسها عن دراسة المستقبل وصناعته لمجتمعاتها، في الوقت الذي تعد فيه بعض الجامعات والمراكز في الدول الغربية والكيان الصهيوني بعض الدراسات عن مستقبل العالم العربي، وشيوع الدراسات الغربية بمنهج غربي يعني أن أمتنا "ترى نفسها بمرآة غربية" (الهيتي، 1993: 42). ويشير عناية الله (1999) إلى أن البعض يعتقد في صحة الأطروحة القائلة بخطية المستقبل العربي، وأن المستقبل غير الغربي سيتبع حتمًا المستقبل الغربي، ويقرر عناية الله بأنها أطروحة هزيلة ولا تستند إلى أساس علمي. واقتناع البعض بتلك الأطروحة يؤكد على وجاهة مدارسة الفرضية القائلة بوجود إشكاليات ثقافية في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، وتعد تلك الأطروحة جزًا من الإشكالية الثقافية، والتي يمكن إرجاعها – جزئيًا – إلى ضعف الثقة في الذات، من حيث ضعف قدرتها على أن تعزف أنغام نهضتها على الإيقاع الذي تألفه أذنها وتأنس إليه روحها وتحقق به بشريتها وتبرهن على امتلاكها ذوقًا خاصًا به. والمدهش أننا لسنا وحدنا الذين نؤكد على تلك النتيجة، بل إن عددًا يتزايد من الباحثين الغربيين بدءوا في تنفيذ دراسات بحثية تثبت أن الغرب ذاته يعاني من أزمات حادة في انضاج رؤية مستقبلية عميقة، الأمر الذي يقنع الآخرين بضرورة بلورة رؤيتهم المستقبلية خارج صندوق "الإمبراطورية" الغربية (Galtung, 1988; Nandy, 1987، نقلاً من عناية الله، 1999).

وينبه (الهيتي، 2003) إلى أن بعض الدراسات المستقبلية التي تزعم التلبس بالموضوعية قد تتبنى رؤى متحيزة من أجل أن تنحرف بمسار المستقبل العربي إلى اتجاه كل ما يغذّي اللا تحضر ويزيد من المشكل الثقافي والسياسي والاقتصادي والعلمي، وهذا يتعارض مع أبسط مبادئ "الهندسة الحضارية" للأمة التي تتطلع لبناء نهضتها بمقاييسها هي لا بمقاييس غيرها وبمزاجها هي لا بمزاج غيرها!. ويؤكد فرد بولاك في كتابه صناعة المستقبل (نقلاً عن عناية الله، 1999) على أن الحضارات التي تمتلك صورة متفائلة عن المستقبل تختزن نظرة إيجابية عن إمكانيات الناس، وبالتالي تزيد من قدراتهم على تشكيل المستقبل.

وفي هذا المعنى، يؤكد بعض الباحثين (عناية الله، 1999) على أهمية بلورة رؤية Vision تتسم بالطموح والواقعية والجاذبية معًا، تقنع بها القيادات والجمهور وتكون محركًا للعملية الاستراتيجية على نحو يؤمن بأنه يسعنا تشكيل مستقبلنا بالصورة التي تحقق مصالحنا وتطلعاتنا في ضوء مشروعنا الحضاري العربي الإسلامي بمنطلقاته وثوابته وأهدافه. وبلورة تلك الرؤية تتطلب – كما يقول عناية الله – اللجوء إلى عالم الخيال الخلّاق الذي لا يكتفي "بمد أو مزاوجة أو نفي الاتجاهات القائمة حاليًا، بل يحاول من خلال الانقطاع عن الأنساق والأنساق المضادة القائمة أن يشكّل قضية جديدة بشكل كامل، وأن ينقطع جذريًا عن المفاهيم الجديدة السائدة، فحيثما ومتى ظهر الخيال الخلّاق فإنه يمثل ميلادًا لعصر جديد، وعادة ما تنشأ حالة عقلية جديدة" (47-48)، والخيال الخلّاق يمثل قفزة للوعي ووثبة إيمان (كما في تعبير كير كجارد، نقلاً عن عناية اللهـ)، والتحدي أمام تخيل المستقبل ليس في القيام بمثل تلك الوثبة فقط، بل في إيصال الصورة المرسومة لذلك المستقبل للجمهور بشكل جذاب (عناية الله، 1999)، مما يفلح في إقناعهم بدفع تكلفة الوصول إليها بنفس طويل وهمة عالية.

ويقترح عناية الله بعض المعايير التي يجب إعداد الرؤية المستقبلية – والتي يجب أن تمس اللاوعي العميق – في ضوئها، والتي تشمل:

1- أن تحظى بالقبول والشرعية لدى المنظومة الاجتماعية التي تتبناها وتسعى إلى تحقيقها.

2- أن تعالج القضايا والاحتياجات المادية لأفراد المجتمع.

3- أن تكون ذات مغزى لكل الشرائح الاجتماعية، بما فيها الشرائح ذات الرؤى التقليدية.

4- أن تضفي النبل على أفراد المجتمع.

5- ألا تكون بعيدة جدًا في المستقبل، حتى لا تبدو وكأنها "يوتوبيا" لا يمكن الوصول إليها.

6- أن تتضمن تحديدًا لدور القيادة والطليعة.

ويطرح بعض الباحثين العرب فرضية أن المستقبل لم يدخل الوعي العربي ولم يتضح له هدف عملي في الممارسة الفعلية (الهيتي، 2003)، وغياب الوعي بالمستقبل في العالم العربي يعني الانشغال بتسيير خططنا وأعمالنا الآنية على حساب القيام بعملية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط البارع والاستعداد الكافي له، وفي هذا السياق يشير الهيتي (2003) إلى أن الأحداث تبدو وكأنها مفاجآت ونوازل لعدم ترسخ الممارسة التنبؤية بالمستقبل لدينا، وبدلاً من مدارسة تلك الأحداث وأسبابها وحيثياتها بمنهجية علمية يلجأ الكثيرون إلى الأساليب الدفاعية لتبرير الموقف أو إسقاطها على الآخر. ويذهب الباحث إلى القول بوجاهة تلك الفرضية، وثمة دلائل ومؤشرات تدعمها، ومن ذلك ما يقرره عالم المستقبليات العربي المشهور الدكتور المهدي المنجزة (1988) من أن اللجوء إلى دراسات المستقبل في العالم العربي عادة ما يكون بسبب وجود مشكلات وأزمات خانقة.

الدراسات المستقبلية الاستراتيجية العربية.. خصائصها وإشكالياتها:

يرى بعض الباحثين أن الدراسات المستقبلية العربية – على قلتها – اتسمت بطابع تجزيئي عجز عن رسم تصورات مستقبلية شاملة (عبد الفضيل، 1988)، وفي الاتجاه ذاته، يؤكد المنجزة (1988) على عدم وجود رؤية مستقبلية ذات طابع علمي وشامل، ففي بلده المغرب -مثلاً – ظل يتحدى أية جهة تعطيه أية رؤية مستقبلية شاملة حول مستقبل المغرب.

وميلنا إلى القول بوجاهة الفرضية القائلة بغياب أو ضعف الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر لا يعني البتة أننا نقر بعدم امتلاكنا للقدرة على رفع مستوى الوعي بالمستقبل، ومما يدعم ذلك ما يشدّد عليه بعض الباحثين من أن بعض الكتابات والدراسات التي حاولت أن تستشرف المستقبل قد أسهمت في زيادة منسوب الوعي لدى النخبة العربية فيما يخص المستقبل، "وساعدت على استضافة المستقبل في مداولاتنا اليومية ومشاغلنا الفكرية" (عبد الفضيل، 1988: 55). ومما يؤكد على هذه النتيجة الدراسة التي أجرتها الباحثة إلهام عبيد (1997) التي استهدفت تحديد خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له، وذلك من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس العرب (وبشكل أكثر تحديدًا أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الكويت) خلال العام الدراسي 1996–1997. وقد حددت الباحثة 28 مهارة أطلقت عليها اسم "المهارات البحثية والمعرفية" التي تعكس – بحسب رأي الباحثة – مجموعة من المعارف والمهارات البحثية التي يمتلكها الباحث أثناء مرحلة "تصنيعه" و"هندسته" من أجل تمكينه من القيام بالبحث العلمي بالصورة المتوقعة. ولقد تضمنت تلك المهارات "القدرة على التنبؤ في مجال تخصصه بطريقة علمية دقيقة". وقد أشارت الباحثة إلى أن تلك المهارة احتلت المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط 4,586 وهي درجة عالية الأهمية.

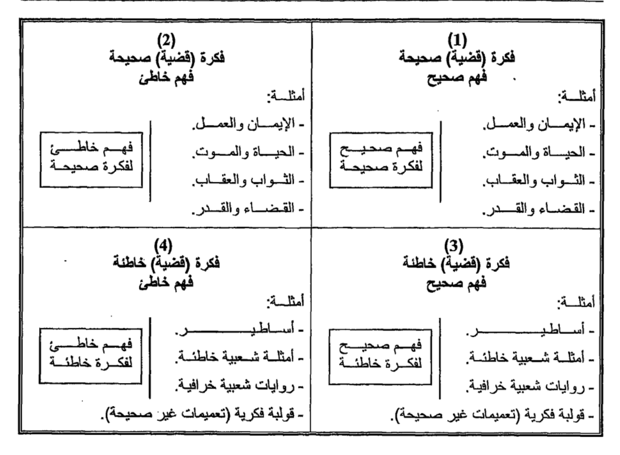
وبعد التحليل السابق تتضح معالم وجاهة التطارح حيال الإشكالية الثقافية في مسألة الاستراتيجية العربية، بمعنى أننا نتساءل وبكل جسارة منهجية عن سر تأثير المكون الثقافي على الممارسة الاستراتيجية العربية، متجاوزين بذلك تخوم المناهج الكمية الضيقة التي تحيلنا إلى أدوات قياس كمي لبعض المتغيرات الكمية السطحية؛ تلك المتغيرات التي تستنبط في الغالب من نظريات ونماذج صنعت في الفكر الغربي، واتباعنا للمناهج الكمية بشكل مكثف صرفنا عن اكتشاف مكامن الخلل في المحيط العربي فيما يخص الموضوعات التي نتصدى لبحثها (و لا نقل قياسها)!.

ويميل الباحث إلى أن مسألة غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر – ومن ثم ضمور السلوك الاستراتيجي – إشكالية ثقافية بالدرجة الأولى، وليست إشكالية بحثية ولا بيروقراطية، وفرضية غياب الوعي لا تحتاج إلى كبير جهد في البرهنة على وجودها في منظمات العالم العربي، ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث نشهد ضعفًا في التنبؤ بالمستقبل وضمورًا في ممارسة العمل الاستراتيجي. وهذا يدفع

باتجاه إنضاج وعينا وحقن منظومتنا الثقافية بنصل التنبؤ بالمستقبل وتشكيله والاستعداد لـه؛ وجعـل ذلـك مفردة رئيسة في جهازنا المعرفي والنفسي، وهذا لا يتحقق إلا إذا أفلحنا فـي إيـصال فكـرة أن صـناعة المستقبل – بعد عون الله تعالى وتوفيقه – بأيدينا نحن وليست بأيدي غيرنا، كما يعبر عن ذلك مالك بن نبي في مقولته الشهيرة "غيّر نفسك تغيّر التاريخ"، وتعزيزًا لهذه الفكرة، رفع الدكتور إبراهيم العيسوي الباحـث الرئيس في الدراسة المستقبلية الجادة (مشروع مصر 2020) شعارًا مفاده: اصنع مستقبلك قبل أن يـصنعه لك الآخرون. وفي هذا المعنى يورد الدكتور سهيل عناية الله (1999) قصة لها مغزى، حيث يقول: أن عالم المستقبل والناشط روبرت جنجك Robert Jungk سمع البعض في منتدى عام 2000 يقول: بأنه يتوجـب علينا "أن نعمل للحاضر وألا نقلق بصدد 2000 ألفين"، وبعد ليلية من التفكير العميق رد جنجك بالقول بـأن العبارة السابقة تحتاج إلى تعديل لتصبح: "لأننا قلقون بصدد عام 2000 دعونا نفعل شـيئًا الآن" (46-47)، وهذا يعني أن استصحاب الشعور بالقلق تجاه المستقبل يمنحنا القدرة على الاستعداد له وتحقيق الجودة فـي تشكيله وصناعته – بعد إرادة الله تعالى وتوفيقه – ويعاود الدكتور عناية الله التأكيد علـى معنـى صـناعة المستقبل بالقول بأن النموذج العلمي الذي يقترحه كإطار للدراسات المستقبلية في عالمنا العربي والإسـلامي ينظر إلى المستقبل كمتغير تابع وليس كمتغير مستقل كما هو الحال في الدراسات الاجتماعية، حيث يَعتبـر ذلك النموذجُ المستقبلَ متغيرًا تابعًا للخبرة الإنسانية والحضارية.

وهنا قد تكون شباك تحليلنا قد قربت من الإمساك بإشكالية ثقافية معقدة.. إشكالية فعلت فعلها السيئ فـي وعينا وممارستنا للإدارة الاستراتيجية، إذ نعتقد بوجود تأثير خطير وربما مستتر أو ضمني للنسق الثقافي على الوعي والممارسة، ولكن السؤال كيف؟.

وقبل الانشغال بالبحث عن الإجابة عن ذلك السؤال؛ نحسب أنه يلزمنا توضيح مسألة مهمة تتعلـق بفهمنـا لطبيعة مكونات الثقافة ومفرداتها أو ما يمكن تسميته بالمنظومة الثقافية. والباحث يذهب إلى أن تلـك المنظومـة تنتظم أخلاطًا من الفهم والتطبيق الصحيح والفهم والتطبيق الخاطئ، العميق والسطحي، النافع والضار، الإبـداعي والتقليدي، الشمولي والجزئي، الموضوعي والذاتي، المنهجي والعشوائي، وهذه الإشارة تهمنا في سـياق تحليـل الثقافة من أجل التأكيد على أننا كمحللين للثقافة بصدد مركّبين ثقافيين: مركّب ثقـافي منـسجم مـع المفتـرض والصحيح والعميق والنافع والإبداعي والشمولي والموضوعي والمنهجي، ومركّب ثقافي آخر لا ينسجم مع ذلـك. ويرى الباحث أن لدينا أربعة أوضاع وصفية تحليلية تفسيرية رئيسة للثقافة، وقد قام الباحث بإيجاد نموذج خـاص بذلك؛ ليكون أداة منهجية – ضمن أدوات أخرى – للتشخيص الثقافي عند دراستنا للظاهرة الإدارية وغيرها مـن الظواهر الاجتماعية، وهي أداة مفتقرة لجهود بحثية كبيرة لانضاجها وتطوير إطارهـا المفـاهيمي والإجرائـي. ويوضح الشكل (2) ذلك النموذج المقترح (البريدي، تشخيص الثقافة، مرجع سابق):



شكل (2)

النموذج الوصفي التحليلي التفسيري للتشخيص الثقافي

ويعكس النموذج السابق أربعة أوضاع ثقافية، وبديهي أن الوضع الأول (رقم 1) لا إشكال فيه، حيث الفكرة الصحيحة والفهم الصحيح، غير أن الحقيقة تقضي بتقرير أن تشخيص المنظومة الثقافية من خلال تحليل بقية الأوضاع الثقافية أمر عسير، كما أنه مدار نقاش وخلاف ساخن في بيئتنا العربية لأسباب متعددة، يقف البعدان الأيدلوجي والمنهجي في مقدمتها، حيث يصعب في حالات كثيرة تحديد معايير "الصوابية" في الفكرة أو الفهم أو التطبيق.

وفي ضوء ما تقدم، يعتقد الباحث أن ثمة مفردات محددة في بنية الثقافة العربية الإسلامية يمكن أن تكون مسئولة أو "متورطة" في إضعاف الوعي العربي بالمستقبل، من حيث تجفيف إيماننا بضرورة التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الذكي والاستعداد الجاد له؛ كشرط للنجاح واكتساب القدرة على المنافسة وتحقيق الريادة، وقد يعود ذلك التورط إلى طبيعة الفهم المتبلور في عقول الناس تجاه مفردات فكرية جيدة "سوء الفهم مع فكرة صحيحة" (الوضع رقم 2)، كما أنه قد يرجع إلى تأثير بعض المفردات الفكرية الرديئة – سوء الفكرة مع فهم صحيح أو خاطئ" (الوضعين رقم 3، 4) – على الإطار المعرفي والثقافي.

ومسألة التنقيب عن المفردات ذات التأثير السلبي على مسألة الوعي بالمستقبل ومن ثم ممارسة العمل الاستراتيجي – مسألة شائكة للغاية، إذ إنها تستلزم تشخيصًا دقيقًا ورصدًا عميقًا للإطار المعرفي والثقافي العربي الإسلامي؛ مع الأخذ بالاعتبار المراحل التاريخية التي تولّد فيها ذلك الإطار وتلّون بحسب عوامل متعددة ومعقدة يدخل فيها: المكان والخلفية الفلسفية والعلمية والمنهجية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى المزاج الشعبي للمجتمعات العربية.

ومع الصعوبة البالغة التي تكتنف عملية التنقيب والظفر بتلك المفردات، فالباحث لا يرى غضاضة في التطارح المبدئي حيالها، بل يرى وجاهة ذلك المسلك المنهجي الذي يقتحم فيه الباحثون بعض الفضاءات الثقافية متسلّحين بالمنهجية العلمية التي تلزمهم بالاعتراف الطوعي بدرجة الدقة أو مقدار العمق الذي ظفروا به في محاولاتهم المبدئية ليحددوا من ثم مستوى القدرة على تعميم النتائج، ويمكن لتلك المحاولات المبدئية أن تتبع بدراسات علمية أعمق قد توصلنا إلى "القبض" على تلك المفردات المتورطة في "جريمة" تغييب الوعي بالمستقبل و"إيداعها" في سجن الإطار الفكري الرديء (بشقيه: زداءة الفكرة ورداءة الفهم).

وعطفًا على ما سبق، يتدارس هذا البحث فرضية تذهب إلى أن بعض مفردات مسألة الإيمان بالقضاء والقدر (وهو ركن من أركان الإيمان الستة في عقيدة الإسلام) قد تكون ضمن تلك المفردات الفكرية التي أثرت – بشكل مباشر أو غير مباشر – على مسألة الوعي العربي بالمستقبل ومن ثم الممارسة أو السلوك الاستراتيجي في البيئة الإدارية العربية. وبنظرة فاحصة للقضاء والقدر، ندرك أنه يختزن قدرة تأثيرية على ماضي وحاضر ومستقبل الإنسان المؤمن به كركن من أركان العقيدة، حيث يقضي القضاء والقدر (في مرتبة العلم) أن يؤمن الإنسان "بأن الله تعالى عالم بكل شيء جملة وتفصيلاً، أزلاً وأبدًا، سواء كان ذلك مما يتعلق بأفعاله، أو بأفعال عباده؛ فعلمه محيط بما كان، وما سيكون، وما لم يكن لو كان كيف يكون. ويعلم الموجود والمعدوم والممكن والمستحيل ولا يغرب عن علمه مثقال ذرة في السماوات ولا في الأرض" (الحمد، 1998: 59). وقبل أن نبرز كيفية تأثير مفردات القضاء والقدر على الأزمنة الثلاثة، نسوق تحليلاً عميقًا يوضح العلاقة بين تلك الأزمنة، وهو التحليل الذي أورده قسطنطين زريق حيث يقول: "الماضي والمستقبل مجريان يلتقيان عند فاصل رقيق زائل هو الحاضر. فما من مستقبل إلا وقد نشأ عن ماضٍ، وما من ماضٍ إلا ويؤدي إلى مستقبل، وما الحاضر إلا تلك الخطفة من الوجود التي يتحدان فيها، ثم تتابع الحياة مجراها، فلا يلبث أن يصبح الحاضر والمستقبل معًا أمرًا ماضيًا" (1994: 1671/4). ويتسم هذا التحليل بدقته وذكائه في إيجاد وشائج الارتباط بين الأزمنة الثلاثة وتحديد الفواصل بينها، كما أنه يلفت أنظارنا إلى مسألة أهم وهي طبيعة تأثير الماضي على المستقبل مع مروره بلحظات الحاضر الخاطفة التي نعيشها في اللحظة الراهنة. وبعد هذا البيان يمكننا معالجة تأثير مفردات القضاء والقدر على الفكر العربي المعاصر في موجة طيف تترسم ألوان الأزمنة الثلاثة وانعكاساتها في عقله وروحه وسلوكه، وذلك كما يلي:

- **الزمن الماضي:** حيث يقضي القضاء والقدر بوجوب إيمان الإنسان المسلم بأن كل ما أصابه من خير أو شر فهو من تقدير الله تعالى عليه، مع وجوب عدم التسخط على الماضي حتى وإن جوبه الإنسان المؤمن بسيل من المصائب والنكبات، كما جاء في الذكر الحكيم: "ما أصاب من مصيبة إلا بإذن الله ومن يؤمن بالله يهد قلبه" (التغابن، 11)، ويعزّز معنى الآية الكريمة ما جاء على لسان رسول الإسلام صلى الله عليه وسلم: "وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا وكذا، ولكن قل: قَدَرُ الله وما شاء فعل" (رواه مسلم، 2664). وهذا يورث سكون القلب وطمأنينة النفس وراحة البال (الحمد، 1998). ومن (الفهم الجيد) لهذه (الفكرة الجيدة) ما نقله ابن الجوزي (زاد المسير، 238/8) عن بعض العلماء في الآية الكريمة السابقة، وهو علقمة حيث يقول: "هو الرجل تصيبه المصيبة، فيعلم أنها من قِبل الله فيسلِّم ويرضى".
- **الزمن الحاضر:** لا سبيل للمؤمن بقضاء الله تعالى وقدره غير التسليم والرضا بالقدر خيره وشره، وهذا الرضا والتسليم إنما يكون في اللحظة الراهنة تجاه كل من: اللحظة الماضية واللحظة الآتية.
- **الزمن المستقبل:** فعقيدة القضاء والقدر تستوجب الاعتقاد الجازم بأن الله تعالى يعلم ما سيكون جملة وتفصيلاً، وجاء القرآن الكريم مثبتًا لهذا المعنى كما في قوله تعالى: "يعلم ما بين أيديهم وما خلفهم" (البقرة، 255)، وقوله "قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا" (التوبة، 51).

تحليلنا السابق ركز على أساسيات "الفهم الجيد" "للفكرة الجيدة"، حيث يقضي ركن الإيمان بالقضاء والقدر كما جاءت به العقيدة الإسلامية الصحيحة، ولكن هذا لا يعني البتة أن ما تحتويه عقول جميع المؤمنين بتلك العقيدة متناغمًا مع ذلك "الفهم الجيد"، بل نرى ظواهر ومؤشرات على وجود "فهم رديء" "للفكرة الجيدة"، الأمر الذي جعل القضاء والقدر يستحيل إلى أسلوب من أساليب "التخدير الفكري" لبعض الشرائح، حيث يستخدم البعض القضاء والقدر لتبرير الضعف وعدم استفراغ الوسع في استشراف المستقبل ورسم سيناريوهاته؛ كما استحال القضاء والقدر إلى ميكانيزم دفاعي يبّرر العجز في التهيؤ الكافي للمستقبل واغتنام فرصه ومواجهة أحداثه وتحدياته. وقد نتج ذلك من جراء فهم مغلوط لمقتضيات الإيمان بالقضاء والقدر وعدم تفهم حقيقته ولا أوجه التعبد به لله تعالى ولا متى وكيف يتم تحصيل ثمرته، الأمر الذي صنع أنماطًا متعددة من التفكير القائم على الدروشة والخرافة، كما يقول البعض: "لا يجب علينا الاهتمام بالمستقبل، لنثق فقط في الله" (عناية الله، 1999: 53).

وفي الاتجاه ذاته أعد بركات حمزة (1988) بحثًا عن "تصور طلاب الجامعة عن المستقبل" (تكونت العينة من 368 طالبًا وطالبة بجامعتي القاهرة وعين شمس في القاهرة)، وقد توصل الباحث إلى أن 91,6% من الطلاب و96,6% من الطالبات يرون أن "المستقبل بيد الله ولكن يجب أن يفكر الفرد في المستقبل"، مقابل 5,9% و1,4% على التوالي يرون أن "المستقبل بيد الله والواحد ما يفكرش"، في حين يرى 2,3% و1,4% أن "الفرد يجب أن يفكر في المستقبل"، وقد أظهرت النتائج الإحصائية وجود فروق جوهرية لصالح الطالبات،

وأرجع بركات حمزة ذلك إلى ازدياد العامل الديني عند الطلاب، أي أن التدين – طبعًا المغلوط – له أثر سلبي على مسألة الوعي بأهمية المستقبل، ومع أن هذا التفسير يشكّل مؤشرًا لا يمكن التغافل عنه، إلا أنه يحتاج إلى أن يؤخذ بتحفظ شديد ويُخضَع لاختبارات تجريبية متعددة وفي عينات متعددة على العالم العربي، وأبان حمزة بأن الموضوعات الشخصية قد حازت على المرتبة الأولى عند كل من الطلاب والطالبات فيما يتعلق بأهم مكونات المستقبل الذي يودون التعرف عليه فقد كانت النسبة لدى الطلاب 44,6% و51,4 % عند الطالبات، في حين جاءت الموضوعات السياسية والاقتصادية في المرتبتين الثانية والثالثة عند الفئتين، واحتلت الموضوعات الاجتماعية ثم الموضوعات التعليمية والثقافية المرتبتين الرابعة والخامسة عند الطلاب في حين جاء الترتيب معكوسًا عند الطالبات.

أما ما يتعلق بالجانب الآخر من المشكل الثقافي حول السلوك الاستراتيجي العربي، فيتمثل في الفكرة الخاطئة سواء أكانت مصحوبة بفهم صحيح أم خاطئ (الأوضاع رقم 3، 4 في النموذج)؛ تلك الفكرة تغذي منظومة المعتقدات والقيم لدى الإداري أو القيادي العربي؛ وبالتالي تشكّل طريقة التفكير وأنماطه، تلك الطريقة التي تنتج دوافع محددة، والتي قد تكون معززة للسلوك الاستراتيجي الإيجابي أو السلبي. ويعتقد الباحث أن الموروث الشعبي في الثقافة العربية يكتنز كمًا هائلاً من المفردات الثقافية الجيدة والرديئة على حد سواء، والتي قد تكون على شكل أمثال أو حكم أو حكايات شعبية، والتي تعبر بشكل مختصر عن تجارب وخبرات حياتية لفئات اجتماعية معينة (محبك، 1426هـ). ويمكن لبعض تلك الأمثال أو الحكم أو الحكايات أن تؤثر بشكل كبير على السلوك الاستراتيجي لدى الإنسان العربي؛ من خلال تشويه منظومته الثقافية تجاه المستقبل وتشكيله والاستعداد له (بن حموش، 1424هـ)، وتحديد المفردات الرديئة في هذا السياق أمر صعب للغاية، إذ إنه يستحق جهدًا بحثيًا مكثفًا، وقد ذكر الباحث مصطفى بن حموش (1424هـ) نموذجًا واحدًا على ذلك، حيث أورد المثال الشعبي الذي يقول: "المكتوب على الجبين ما تمحيه اليدين"، حيث يفهمه البعض بطريقة تؤدي به إلى الاعتقاد بأن التفكير في المستقبل ضرب من الاعتداء على علم الغيب أو القدر الخاصين بالله تعالى، وثمة مثال شعبي آخر يعزز ذلك الفهم الرديء، يقول: "اصرف ما في الجيب يأتيك ما في الغيب"، فيعيش الإنسان ليومه ولا ينظر إلى غده ولا يخطط له، وربما يعتبر ذلك ضربًا من "التوكل على الله" و"الكرم" لاسيما في البيئات القبلية.

وهنا تلزمنا الإشارة إلى أن عددًا من علماء وباحثي الدراسات المستقبلية (من أمثال: ضياء سردار، منور أنيس، بارفيز منصور) يرون أن الإسلام يجّسد رؤية مستقبلية للعالم، حيث بدا ذلك من الرؤى التي رسمها رسول الإسلام محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم) وحولها هو وأصحابه إلى رؤى وخطط استراتيجية (انظر: عناية الله، 1999)، تلك الرؤى والخطط عقلت الماضي واستفادت منه وراحت ترسم برامج عملية مكّنت من قيام المشروع الحضاري العربي الإسلامي بشكل مدهش.

ونشير في نهاية تحليلنا للإشكالية الثقافية إلى أن ضمان جودة الفعل الاستراتيجي في منظماتنا العربية ومنها مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مستوى النجاح الذي نحققه في اكتشاف بنية الخلل الثقافي المؤثر على جانبين اثنين لهما صلة بالإطار الثقافي هما: الجانب الوجداني والجانب المعرفي، حيث يتضمن الجانب الأول درجة الإيمان بأهمية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له، ويتضمن الجانب الثاني مهارات التفكير وأنماطه، ذلك أن الثقافة تفعل فعلها بالمكونين الوجداني والمعرفي، ويشدّد الباحث على أن الفشل في استكشاف مكامن الخلل الثقافي ومفرداته يعني أننا نظفر بـ "قشرة الموز" دون لبه، أي أننا لن نتمكن من الاستفادة الحقيقية من العمل الاستراتيجي، بل قد نمارس سلوكًا استراتيجية لأغراض دعائية بحتة، وحتى يُقال بأننا نسير وفق خطط ورؤى استراتيجية، وهذا أشد سوءًا من كوننا لا نستخدم الاستراتيجية مع اعترافنا بالخطأ والضعف والتقصير.

أهم أمراض الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي:

ضمن ما أسماه الدكتور ضياء الدين زاهر (1996) بالخطايا السبع للبحث العربي في دول الخليج العربي، يذكر من بينها "غياب التخطيط العلمي الاستراتيجي" على المستوى الوطني في مجال التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى انعدام الإطار الشامل الذي يجب أن يحكم عملية التفكير الاستراتيجي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وقد استعيض عن ذلك الإطار باستراتيجيات تفتقر للرؤية المستقبلية الشمولية الدقيقة؛ ويصف زاهر تلك الاستراتيجيات بأنها استراتيجيات "تسيير" أمور وليس "تطوير" أوضاع (زاهر، 1996: 36)، وشتان بين هذه وتلك، وما خلص إليه زاهر يتفق مع بعض الدراسات الأخرى (عبد الفضيل، 1988؛ المنجزة، 1988).

ويدلل زاهر على مسألة غياب البعد الاستراتيجي في الجامعات الخليجية من خلال دراسته المسحية التي أظهرت أن 97% من عمداء الكليات في السعودية قد أفادوا بعدم توافر خطط استراتيجية، في حين أفاد 80 % و100% و57% من نظرائهم القطريين والبحرينيين والإماراتيين على التوالي. وقد أوضح ما نسبته 43% من مديري وعمداء خدمة المجتمع بأنهم يعملون دون تخطيط مسبق، أي إنهم يسيرون وفق الصدفة والعشوائية.

ويحسب الباحث أن المقدمة السابقة تمهد لنا سبيلاً منهجيًا لتدوين النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال ملاحظاته لواقع وأداء بعض الجامعات السعودية في مجال الإدارة الاستراتيجية عبر اتصالاته واستشاراته والتي تأخذ في الأغلب طابعًا غير رسمي مع بعض الزملاء الأكاديميين الذين يعملون في لجان ذات صلة مباشرة بالأبعاد الاستراتيجية في جامعاتهم. وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد أبرز الأمراض التي تعاني منها تلك الجامعات، والتي يعتقد الباحث أنها تعكس إلى حد كبير أوضاع عموم مؤسسات التعليم العالي العربية، نظرًا للتشابه الكبير في الأوضاع العلمية في العالم العربي من جهة ولتأثير المكون الثقافي على المجتمعات العربية من جهة ثانية. وتتمثل أهم الأمراض الاستراتيجية بما يلي:

1- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

2- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي العربية.

3- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.

وفي الجزء التالي نستعرض تلك الأمراض بشيء من التفصيل، مع إيضاح أبرز الأعراض التي تشير إلى وجودها في مؤسسات التعليم العالي العربية، مع التنبيه إلى أننا في نهاية الدراسة قد أثبتنا بعض التوصيات التي تتضمن بعض الاقتراحات للتحقق من تلك الأمراض عبر دراسات تطبيقية أو تجريبية، مع تضمين ذلك لبعض الحلول المبدئية التي ربما تسهم في التخفيف من حدة تلك الأمراض.

المرض الأول- ضعف الإيمان بالاستراتيجية:

تناولت هذه الدراسة مسألة ضعف الإيمان لدى الإنسان العربي بحتمية العمل الاستراتيجي القائم على استشراف المستقبل من منطلق الاعتقاد بإمكانية صنعه وتشكيله – بعون الله تعالى وتوفيقه – من خلال تبني رؤى مستقبلية إيجابية وطموحة. ونشير في هذا الجزء إلى بعض الأسباب المحتملة لذلك الداء، فمن ذلك ما يعود إلى "اليأس"، إذ إن بعض الباحثين (بن حموش، 1424هـ) يعده عائقًا أساسيًا للسلوك الاستراتيجي، حيث يشيع قدر من اليأس والإحباط لدى شرائح اجتماعية في المجتمع العربي من جراء التهميش أو الاستبداد السياسي – بأشكاله المختلفة – الذي يحول دون الاستفادة من النخب العلمية والفكرية في مجال الدراسات الاستراتيجية واستشراف المستقبل، بل يذهب البعض إلى أن ذلك الوضع السياسي السيئ في العالم العربي يضعف الأداء الإداري بشكل عام (عطية، 1993)؛ ويرى البعض الآخر أن انعدام الثقة في الذات العربية قد يعيق أو يمنع السلوك الاستراتيجي في منظماتنا العربية (بن حموش، 1424هـ)، وهناك سبب آخر، له طابع بيروقراطي يتعلق بالبنية التنظيمية والإدارية والمالية للجامعات العربية، حيث إن أغلب تلك الجامعات لا تمتلك صلاحيات واسعة، كما أن الموارد المالية الرئيسة (الميزانيات) تأتي على شكل دعم حكومي مباشر، وهي غير مرتبطة بمستويات أداء أو جودة معينة، بقدر ارتباطها باستيعاب أكبر قدر ممكن من الطلاب والطالبات، مما يزهّد الجامعات في استشراف المستقبل والاستعداد له، نظرًا لانشغالها بيومها عن غدها وبأطرافها عن رأسها.

وتتمثل أهم أعراض ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في محيط مؤسسات التعليم العالي العربية بما يلي:

1- تبني بعض الأطر الاستراتيجية لأغراض دعائية:

بالرجوع إلى واقع الجامعات العربية – وتحديدًا السعودية – فيما يتعلق بالمفردات الأساسية للإطار الاستراتيجي (كالرؤية والرسالة) Vision and Mission، خلص الباحث إلى أن جامعة سعودية واحدة فقط

تبنت رؤية ورسالة محددتين كما وضعت هدفًا استراتيجية يتم تحقيقه في عام 1440هـ، وتلك هي جامعة الملك عبد العزيز في مدينة جدة، في حين اكتفت بقية الجامعات السعودية (وتشمل عشر جامعات) بالأهداف العامة التي قد يرجع بعضها إلى ما نص عليه المرسوم الملكي للتأسيس؛ مما يعني أن تلك الأهداف لتلك الجامعات ظلت كما هي دون تطوير لمدة زمنية طويلة، كالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة حيث تجاوزت المدة 45 سنة (التأسيس في عام 1381هـ)، وجامعة أم القرى في مكة المكرمة حيث تجاوزت المدة 25 سنة (التأسيس في عام 1401هـ). وعدم تبني مفردات أساسية للإطار الاستراتيجي (كالرؤية والرسالة) يؤكد على ضعف الإيمان بالفكر والسلوك الاستراتيجيين في تلك الجامعات.

ولو انتقلنا إلى المستوى العربي في هذا الشأن، فلا نجد اختلافًا كبيرًا، حيث وجد الباحث أن عددًا محدودًا من الجامعات العربية قد تبنت مثل تلك المفردات، فبعضها قد تبنى رؤية ورسالة (كجامعة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة، وجامعة مؤتة في الأردن، وجامعة جنوب الوادي في مصر)، وبعضها قد اتخذ رؤية (كجامعة طنطا في مصر)، في حين أن بعضها الآخر قد وضع رسالة (كجامعة الكويت في الكويت، وجامعة آل البيت في الأردن)؛ وقد وقف الباحث على ذلك من خلال الموقع المخصص لاتحاد الجامعات العربية (www.aarru.edu.jo) والمواقع المخصصة للعديد من الجامعات العربية. وما يهمنا التأكيد عليه - مع محدودية التطبيق - أن مؤشرات عدة تشي بأن تلك الممارسة في أغلب الجامعات فيما يخص الرؤية والرسالة قد أعدت لأغراض دعائية وعلى نحو ديكوري صرف، واتباعا لموضة انتشرت في الكثير من المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي، وثمة مؤشرات تدعم تلك النتيجة المحتملة، والتي من أهمها غياب أو ضعف حماس إدارة تلك المؤسسات في التبشير بالرؤية والرسالة واستخدامها كمحرك نفسي ومحفّز وجداني لتحقيق الأهداف وصولاً لتلك الرؤية الطموحة، أما مصير الرؤية والرسالة بعد أن تبعث فيها الحياة كتابيًا فمأساوي واقعيًا؛ حيث يتم دفنها في مقابر مطبوعات الجامعة وموقعها في الإنترنت.

2- تهميش الوظيفية الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

بالنظر إلى الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات يتضح لنا عدم وجود إدارة أو قسم أو وحدة تختص بالإدارة أو التخطيط الاستراتيجي، وفي حالة وجودها في "الخريطة التنظيمية، فإن الفرضية - التي تتوافر عدة مؤشرات على دعمها - تتجه إلى القول بأنها تعاني من ضعف الدعم التنظيمي بالموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، أي أن وجودها يكون شكليًا مما يجعلها عاجزة عن أداء أدوارها بفعالية وكفاءة.

3- تبني بعض أبعاد العمل الاستراتيجي لأغراض روتينية ولأسباب تنظيمية:

كمراعاة الضوابط المالية لتخصيص موازنة الجامعات، أو مراعاة شروط وضوابط افتتاح كليات أو أقسام جديدة، أو الحصول على طاقم تعليمي أو وظيفي، أو وضع خطة للابتعاث. ويذكر الباحث أنه انخرط في نشاط

مشابه في إحدى الكليات، وقد كان الهدف وضع "خطة استراتيجية" للحصول على طاقم تعليمي مؤهل خلال فترة تصل إلى عشر سنوات، حيث بدأت العملية "الاستراتيجية" بإمدادنا بجدول يحتوي على خانات معينة، وغاية ما طلب منا – كمفكرين استراتيجيين – أن نقوم بملء تلك الخانات بأرقام ضخمة قدر المستطاع، إذ إن القاعدة في بلادنا العربية تقول بأن "أهل المالية لا يعطونك إلا نصف ما تطلب"، وبهذا يتحول التفكير الاستراتيجي إلى نوع من "الشطارة" في الظفر بصيد سمين! وهنا يتضح لنا أن الإشكالية تكمن في عدم اتباع الإدارة الاستراتيجية إلا في حالات ضيقة كالتي أشرنا إليها، وهذه النتيجة تستدعي ما خلص إليه المهدي المنجزة (1988) من أننا في العالم العربي لا نلجأ للتخطيط الاستراتيجي إلا في: حالات الأزمات، وهنا نضيف: و"أوقات الميزانيات"!.

4- عدم حرص مؤسسات التعليم العالي على إصدار تقارير استراتيجية ذات طابع استشرافي للمستقبل بفرصه ومخاطره:

ولاسيما أن التعليم يتعرض لألوان من التغيير الديناميكي من جراء عاملين رئيسن هما: ربط مخرجات التعليم باحتياجات السوق المتجددة، ومعطيات وآثار الثورة التقنية على العملية التعليمية، كما هو الحال فيما يسمى بـ "التعليم الإلكتروني" وشيوع استخدام الإنترنت والكتاب الإلكتروني ووسائل العرض الحديثة وظهور أنماط جديدة للتعليم العالي كالجامعات المفتوحة والافتراضية ونحو ذلك.

5- ضعف الإعداد في عمليات التنبؤ بالمستقبل والدراسات الاستراتيجية:

سبق لنا تقرير أن الإشكالية الكبرى في مسألة ضعف الإدارة الاستراتيجية في العالم العربي لا تعود إلى ضعف أو خلل بحثي أو علمي بقدر ما تعود إلى خلل ثقافي غيّب الوعي بأهمية التنبؤ بالمستقبل وأوهن إيماننا بضرورة الممارسة الاستراتيجية، بمعنى أن المنظمات العربية تتوافر على قدر طيب من المعرفة والخبرة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الخبراء الباحثين والاستشاريين، ولكن هذا لا يعني البتة أننا نتوجه إلى القول بتكامل البنية البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية في جوانبها المنهجية والنظرية والتطبيقية. نستنتج من ذلك أن تأثير المسألة الثقافية يقلّل من فاعلية المتخصصين العرب في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، ويضاف بعد آخر في إضعاف تلك الفعالية يتجسد في ضعف الدافعية الداخلية لدى المتخصصين في تنفيذ تلك الدراسات من جراء شعورهم بأن دراساتهم لن تأخذ طريقها إلى التطبيق، وإنما إلى الرفوف "الفارهة" بعد أن تدبج بمقدمات المسئولين وتزين بجلد فاخر!. ويتمظهر ضعف الإعداد في الإدارة الاستراتيجية في جوانب متعددة منها:

أ- ضعف في المنهجية العلمية المستخدمة في عملية التنبؤ بالمستقبل وإعداد الدراسات الاستراتيجية بما فيها التخطيط الاستراتيجي، حيث يؤدي ذلك إلى إنتاج دراسات هزيلة لا تتمتع بأدنى درجات الدقة

والموضوعية والاعتمادية، مما يجعلها تفتقد "الكارزمية" المطلوبة في المحيط الاجتماعي الذي أنتجت فيه، وهذا يعني تهميشها وعدم تطبيقها، ويشدّد الباحث على أن تلك الآثار السيئة ستزداد في حالة الاستمرار في استيراد المناهج الغربية في رسم التصور المستقبلي والاستعداد له. وقد سبق لنا التأكيد على أهمية بلورة وتطوير نماذج علمية للدراسات المستقبلية والاستراتيجية تنبثق من فكرنا الإسلامي وتراعي خصوصيتنا وظروفنا وأمزجتنا (عناية الله، 1999).

ب- إسناد مهام التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي لطاقم غير مؤهل من الناحية العلمية أو الخبرة التطبيقية.

عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لعمليات التنبؤ بالمستقبل وإعداد الدراسات الاستراتيجية، وخاصة أن الباحثين يؤكدون على أنها عمليات مكلفة من الناحية المالية (العيسوي، 2000)، إذ تحتاج إلى فرق عمل بحثية عالية الخبرة وهي نادرة مما يعني وجوب توفير مخصصات مالية كبيرة بحيث تكفي لجذب العلماء والباحثين ذوي الخبرة، كما تحتاج الدراسات الاستراتيجية إلى العديد من أجهزة الحاسب وبرامج متخصصة وقاعدة معلومات كبيرة.

المرض الثاني- شيوع النمط الإداري على القيادي:

تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى جملة من الفروق الجوهرية بين هذين النمطين (انظر مثلاً: ماهر، 2003؛ Schein, 2004)، ففي حين يركز "المدير" على إنجاز العمل وفق آلية محددة ومتسقة، ينشط "القائد" لإحداث نوع من التأثير على أفراد المنظمة بطريقة تمكنه من تنفيذ برامج التغيير والتطوير، ولا يتحقق هذا التغيير أو التطوير إلا من خلال انشغال القياديين بنوع من التفكير الاستراتيجي الذي يمكنهم من تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة، ومن ثم بلورة رؤية طموحة وجذابة والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وحشد الموارد وتركيز الجهود التي تمكّن المنظمة من تحقيق رؤيتها.

ومسألة تعريف القيادة شائكة ومعقدة للغاية، وليس هذا مجال البسط والتفصيل فيها، ومما يؤكد على بعد التأثير في القيادة ما جاء في تعريف القيادة للدكتور عبد الرحمن هيجان حيث يرى أنها: "العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين أو العاملين وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (هيجان، 2004)، ولبيان الآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تترتب على تبني النمط القيادي في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي، نعرض لأهم الفروق بين ذلك النمط والنمط الإداري، وبمراجعة نتائج الأبحاث العلمية يمكننا تلخيص تلك الفروق كما في الجدول التالي:

جدول (1)

الفروق الجوهرية بين النمط القيادي والإداري

المدير	القائد
المدير يهتم وينتج نظامًا واتساقًا في العمل.	القائد يهتم وينتج تغييرًا وتطويرًا.
يدير بنظام المكافأة والعقاب.	يحفز ويشحذ الدافعية الداخلية.
يعتمد على قدرته على استخدام السلطة.	يعتمد على قدرته على التأثير والإقناع.
يحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية.	يحرص على رسم رؤية طموحة وإقناع الأفراد بها.
يعمل وفق الثقافة السائدة ويحافظ عليها.	يسعى لخلق ثقافة جديدة داخل منظمته.

ويؤكد البعض على أن كثيرًا من الدول بدأت بالتركيز على تأهيل "قيادات" في مجال التعليم؛ باعتباره شرطًا لتطوير النظام التعليمي بما يتناسب مع التغيرات التقنية والاجتماعية (انظر مثلاً: المحبوب، 1996)، بل وذهب البعض إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تخلق بيئة الإبداع (Eberle, 1969 نقلاً عن المحبوب، 1996). وقد خلص الباحث من خلال ملاحظاته إلى أن النمط الإداري هو السائد في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي وليس النمط القيادي. وثمة مؤشرات متعددة تعضد تلك النتيجة التي ذهبنا إليها من غلبة النمط الإداري على القيادي. ومن ذلك أن بعض الجامعات العربية تُدار من خلال "مديرٍ" وليس من خلال "رئيس"، وكلمة رئيس ترتبط أكثر بالمفهوم القيادي، نظرًا لكثرة استعمالها في سياقات قيادية مهمة ومؤثرة في تشكيل الإطار المفاهيمي في العالم العربي، ويعد السياق السياسي من أهم تلك السياقات، ونظراً لأن المصطلح المستخدم هو رئيس الدولة، فقد اكتست كلمة "رئيس" إرهابًا قياديًا بخلاف كلمة "مدير" والتي تعكس شخصية موظف عالي الرتبة في دائرة حكومية.

وقد أثبتت بعض الأبحاث أن نمط القيادة يؤثر وبشكل مباشر على بناء وتشكل الثقافية التنظيمية بجوانبها الإيجابية والسلبية على حد سواء، يتحقق ذلك الأثر للقادة – بشكل شعوري ولاشعوري – عبر خلفيتهم التاريخية وطبيعتهم وتجاربهم الاجتماعية وأنماط تفكيرهم وشخصيتهم، ورؤاهم تجاه عوامل النجاح الحرجة في مجال عملهم (هيجان، 1992؛ البداينة والعضايلة، 1996؛ البريدي، 2004 ب؛ Schneider, 2000).

وتفيدنا الأدبيات العلمية بأن نجاح العمل الاستراتيجي – بلورة وتنفيذًا – مرتبط بشكل كبير بوجود قيادة جيدة (انظر مثلاً: غراب، 1995؛ الحسيني، 2000)؛ حيث ينشط القادة في التفكير في الأمور المهمة "الاستراتيجية"، مفوّضين الأمور الروتينية و"التشغيلية" لبعض الأفراد، مما يمنحهم وقتًا أكبر وصفاءً ذهنيًا يمكّنهم من بلورة رؤية طموحة جذابة، وينشطون في تسويقها لأفراد المنظمة وإقناعهم بها، بحيث تصبح تلك الرؤية الاستراتيجية وقودهم للتطوير وتحقيق أعلى درجات النجاح والريادة، وهذا ما يدفعهم للالتزام بتحقيقها وتطبيق خطواتها.

وثمة أعراض كثيرة تؤكد على مسألة غلبة النمط الإداري على القيادي وما يتبعه – بالتلازم – من ضمور في الممارسة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية، ونكثف حديثنا حول الأعراض التالية:

1- **المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة:** بات جليًا لنا أن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى أن تصطبغ بالديناميكية التي تمكنها من التكيف الذكي والسريع مع التغيرات الكبيرة في تقنيات التعليم ووسائل الإعلام وحاجات سوق العمل "الثائرة". وهذا يدفع باتجاه القول بأن تلك الديناميكية المنشودة تتطلب - ضمن أشياء أخرى - تغييرًا أو تطويرًا في نمط الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وهو ما لا نشاهده ولا نحسه في عموم مؤسساتنا التعليمية، حيث لا نلاحظ تغيرًا أو تطورًا جوهريًا في نمط الثقافة التنظيمية عند تعاقب مديري (أو رؤساء) تلك المؤسسات.

2- **غياب الرؤية الطموحة المنبثقة من رؤية استراتيجية تبشر بإحداث نقلة نوعية.** لا يلاحظ المتابع لحال غالبية مؤسسات التعليم العالي أنها تقاد من خلال رؤية مستقبلية، تعمل على شحذ "البطارية الداخلية" للعاملين وإذكاء روح التحدي لديهم بضرورة المشاركة في بلورة وتنفيذ خطط وبرامج التطوير بما يحقق الريادة والتفوق في مجال التعليم والبحث.

3- **ضعف البعد التحفيزي في أجواء العمل:** تنتمي نسبة كبيرة من مؤسسات التعليم العالي العربية للقطاع الحكومي. وتشير بعض الأبحاث العربية إلى تردي مستوى التحفيز والدافعية الداخلية في القطاعات الحكومية (هيجان، 1999)، وليست تلك المؤسسات بدعًا في هذا الجانب. وهذا مؤشر لغياب البعد القيادي الذي يقوم أصلاً على مهارات القائد في الاتصال الإنساني وتحفيز وتشجيع العاملين وإذكاء روح التحدي لديهم، من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤى الطموحة لمؤسستهم التعليمية.

المرض الثالث- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي:

من أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية سعيها الحثيث إلى تمكين المنظمة - ليس من الاستمرار فحسب بل - من التغلب على المنافسين، من خلال تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها (أبو قحف، 1992) بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والاستخدام الفعال للموارد المتاحة عبر التفكير الريادي. وهذا لا يعني أنه لا حاجة للإدارة الاستراتيجية في حالة انتفاء وجود المنافسة الاقتصادية، كلا، بل ثمة حاجة ماسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، حيث إنها تعين تلك المنظمات على تحقيق أهدافها والتكيف بذكاء مع المتغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، وجدير بالذكر أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي تكتنفها صعوبات بالغة نظرًا لتدخل "السياسي" في "الإداري"، بالإضافة إلى "معارك" تخصيص الموازنات للمنظمات الحكومية فضلاً عن تعلق خدماتها بشرائح عريضة من الجمهور، الأمر الذي يجعلها عرضة لسياط الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى (غراب، 1995). ونورد في هذا السياق أهم أعراض غياب الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

1- **غياب الرؤية وضعف التخطيط على المستوى الاستراتيجي على مستوى الجهات المركزية:** يتضح ذلك من غياب التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي، حيث يأخذ التخطيط - إن وجد - طابعًا جزئيًا (عبد الفضيل، 1988؛ المنجزة، 1988). وبخصوص التعليم العالي يتمظهر ذلك الخلل من عدم وجود خطط استراتيجية على مستوى وزارات التعليم العالي، الأمر الذي يفقد التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي الإطار المرجعي الشمولي والذي يفترض أن يضمن تحقيق التكامل والتنسيق والتناغم في الاتجاهات الاستراتيجية على المستوى الوطني. ونشير إلى بعد آخر يترتب على فقدان ذلك الإطار الشمولي، وهو البعد النفسي، وهو لا يقل خطورة عن سابقه إن لم يفقه، حيث يتسرب اليأس "الاستراتيجي" إلى قلوب المخططين في مؤسسات التعليم العالي بسبب اعتقادهم أن الجهة المركزية لا تمتلك رؤية مستقبلية استراتيجية، فكيف يخاطرون هم ويتحملون التكاليف ويكدون أذهانهم في رسم استراتيجيات قد تواجه كل ما يعيقها عن أن ترى نور التطبيق، أي أنهم يقولون: نحن أولى بأن لا تكون لدينا استراتيجيات إن كانت "الحكومة" لا تملك شيئًا من ذلك. مع وجود بعض المحاولات الجيدة التي سوف نشير إلى بعضها لاحقًا.

2- **عدم طلب وزارات التعليم العالي لاستراتيجيات من مؤسسات التعليم العالي:** حيث يشير انعدام الطلب إلى عدم تبني الوزارات للإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى نوع من "التكاسل" الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي. وتترتب على هذا الأمر نتائج سيئة، حيث تغذّى الأساليب العشوائية في التفكير والتخطيط والتنفيذ، وتهزل الجودة، وتتراكم المشكلات وربما تنفجر أزمات لم تكن بحسبان أحد، وخاصة أن العالم العربي يعاني بشكل حاد من أزمات يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تسهم في حلها كأزمة البطالة والتي جعلت تفرز مشكلات اجتماعية وأمنية وأخلاقية.

هل يشهد العالم العربي صحوة تجاه المستقبل أم أنها مجرد موضة بحثية؟.

في السنوات الخمس الأخيرة شهد العالم العربي تنفيذ بعض المشروعات العربية الجادة في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية، ويهمنا أن نستعرض أهمها مع التركيز على الجوانب ذات الصلة الأكبر بموضوع بحثنا. فالمشروع الأول هو مشروع مصر 2020. ويتميز المشروع بعدة مزايا، منها أنه وفق في تحديد أهداف تنسجم مع الإطار العلمي من جهة، كما أنها تلبي بعض احتياجاتنا - أو لنقل تعالج بعض إشكاليتنا - ذات الصلة بالدراسات المستقبلية والاستراتيجية، فأهداف المشروع تتضمن:

1- صياغة عدد من السيناريوهات، أي بناء التصورات المستقبلية التي ترصد حركة المجتمع المصري في مختلف المجالات.

2- بلورة منهج جديد يعين على إدارة شئون المجتمع والدولة بشكل علمي من خلال توفير أدوات وأسس علمية لمتخذ القرار.

3- تنمية رأي عام يحتفي بالمستقبل وتنمية وعيه به على نحو يجعله شغوفًا بالتعرف على ما ينطوي عليه المستقبل من فرص ومخاطر.

ونعتقد بأن مشروعًا جادًا كهذا يحتاج إلى الدعم من قبل المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والفعاليات الثقافية، غير أنه ينقصه – في رأينا – بعض الاعتبارات التي يقف على رأسها ابتكار أو الاعتماد على النموذج العلمي العربي الإسلامي للدراسات المستقبلية، الذي أخذ بالتشكل والبلورة من خلال جهود بعض الباحثين (انظر مثلاً النموذج العلمي الذي يقترحه عناية الله، 1999).

وتجدر الإشارة إلى أن المشروع تضمن دراسة موضوع التعلم الذي يشمل: التنشئة والتعليم الأساسي، والتعليم الثانوي، والتعليم العالي، والتعليم المستمر ومحو الأمية، بالإضافة إلى دراسة موضوع القدرات العلمية والتقنية. وقد أبان المشروع عن عددٍ من التحديات التي تعترض الدراسات المستقبلية ومنها: المصاعب المنهجية (نظرًا لضعف بنية البحث العلمي في العالم العربي)، والمصاعب المعلوماتية (الندرتها وعدم دقتها وعدم إتاحة الفضاء السياسي للباحثين للحصول على بعض المعلومات الميدانية)، والمصاعب الثقافية (التي تعود إلى غياب الثقافة بخصوص المستقبل لدى المجتمع العربي)، ومصاعب المناخ العام (التي تعود لضعف القناعة بالتخطيط والتفكير المستقبلي لحساب بعض العوامل الآنية)، ومصاعب إجرائية (تعود إلى الجانب الإجرائي في عملية إعداد الدراسات من قبل الباحثين)، ومصاعب مالية (تعود إلى النفقات العالية للدراسات المستقبلية ومشكلات تمويلها).

ومن المشروعات الجادة الأخرى، الدراسة التي أصدرها مركز الحضارة للدراسات السياسية في القاهرة، الذي يصدر حولية (أمتي في العالم)، وتترأسه الدكتورة نادية مصطفى (أستاذ العلاقات الدولية ومدير مركز البحوث السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة القاهرة). وقد شارك في هذا العمل خمسون باحثًا من دول متعددة، ونشر المشروع في ستة مجلدات ضخمة في عام (2005)، ومن أهم ما يميز المشروع أنه اتخذ مفهوم (الأمة الإسلامية) كوحدة للتحليل والدراسة، والمشروع لا يركز على الجانب المستقبلي فحسب، بل استهدف رصد حركة وفعالية الأمة وأوضاعها في المعمورة. وقد خصص المجلد السادس لمدارسة التحديات المستقبلية للأمة الإسلامية، كما أن المجلد عرض رؤية منهجية مقترحة للدراسات المستقبلية في ضوء الفكر الإسلامي.

وفي مجال العمل الاستراتيجي في منظمات التعليم العالي العربية، يشير الباحث إلى أنه أثناء إعداد هذه الدراسة أعلنت وزارة التعليم العالي في السعودية عن مشروع طموح يمنحنا قدرًا جيدًا من التفاؤل، فقد أشار الخبر إلى اعتزام الوزارة تنفيذ "مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية" من الفترة 1426هـ إلى 1450هـ، وتشمل الخطة ما يلي (انظر: جريدة الرياض السعودية، ع 12045، 16-8-1426هـ):

أ- دراسات المحاور وتتناول القضايا التالية: توفير فرص كافية للمتقدمين من الطلاب والطالبات، التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، التكلفة والتمويل، البنية الأساسية، التنظيم والإدارة، العملية التعليمية، الدراسات العليا، البحث العلمي والشراكة مع القطاع الخاص، وخدمة المجتمع.

ب- دراسات خاصة: الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، وتحسين البيئة التعليمية التي تشمل: تقنيات التعليم، دور الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، نظام تقنية المعلومات، أساليب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

ج- دراسات القطاعات التخصصية وتغطي قطاعات التعليم العالي وهي التعليم العالي الأهلي، التعليم العالي للفتاة، التعليم الصحي، التعليم الهندسي، التعليم التربوي وغيرها.

الخاتمة والتوصيات:

خلص البحث إلى أن ضعف الوعي والسلوك الاستراتيجيين في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي يمكن إرجاعهما للمشكل الثقافي بدرجة كبيرة، واستعرض البحث من خلال منهجية التشخيص الثقافي بعض المفردات الثقافية التي قد تكون مسئولة عن ذلك الضعف، وقد اشتملت تلك المفردات على أفكار صحيحة مع فهم خاطئ (قضية القضاء والقدر نموذجًا)، وبعض مفردات التراث الشعبي (بعض الأمثال الشعبية الرديئة) باعتبارها أفكارًا رديئة بفهم صحيح أو خاطئ، وعدد البحث ثلاثًا من أمراض الاستراتيجية العربية، وأشار إلى بعض مسبباتها وأعراضها، كما استعرض البحث جملة من المشاريع الاستراتيجية التي تحمل بذور صحوة عربية تجاه المستقبل، مع التأكيد على أهمية مدارسة أمراض الاستراتيجية العربية وبحث سبل التعافي منها، إن أريد لمثل تلك المشاريع أن تنجح وتفلح في جعل المنظمات العربية تؤمن بأهمية وإمكانية تشكيل مستقبلها وفق منظورها الخاص ومصالحها وظروفها ومقدراتها، أي في ضوء مشروعها الحضاري العربي الإسلامي.

ويحسن بنا أن نختم هذا البحث بعدد من التوصيات؛ علها تعين في ردم الهوة الكبيرة في مجال الدراسات المستقبلية والاستراتيجية في منظماتنا العربية وخصوصًا مؤسسات التعليم العالي:

1- إجراء أبحاث كيفية تتناول بشكل متعمق وتفصيلي الإشكاليات الثقافية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بقضية الإدارة الاستراتيجية والدراسات المستقبلية في العالم العربي، من أجل الإسهام في إزالة الخمائر التي تتوالد فيها تلك الإشكاليات وتتكاثر.

2- تبني منهجية التشخيص الثقافي القائم على المنهجية الكيفية في الأبحاث الإدارية والعمل على تطوير إطاره الفلسفي والنظري والمفاهيمي والإجرائي.

3- اختبار أهم الفرضيات التي تم طرحها وتدارسها في هذه الدراسة التي تشمل: فرضية غياب أو ضعف الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي المعاصر، وفرضية تأثير مسألة الإيمان بالقضاء والقدر بسبب رداءة الفهم من قبل البعض للوعي بالمستقبل وممارسة العمل الاستراتيجي.

4- تنفيذ دراسات تطبيقية لاختبار مدى دقة وصحة أمراض الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية والتي تم إيرادها في هذه الدراسة وبيان بعض أعراضها.

5- تطوير نماذج علمية للدراسات المستقبلية والاستراتيجية في ضوء الفكر الإسلامي، مع أهمية القيام بخطوات مراجعة النماذج والمحاولات العربية والعمل على نقدها وتطويرها ومن ثم الاستفادة منها والبناء عليها.

6- دراسة مسألة كيفية زيادة منسوب الوعي بأهمية التنبؤ بالمستقبل في العالم العربي واقتراح نماذج علمية للقيام بتخطيط استراتيجي واستعداد ذكي وكافٍ له.

7- تصميم برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات في مؤسسات التعليم العالي العربية، مع التركيز على منظومة متكاملة من الموضوعات التي تشمل: أنماط ومهارات القيادة الفعالة، والإدارة الاستراتيجية، ونماذج عملية لجامعات تدار بخطط استراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير.

8- دراسة الخطط الاستراتيجية التي تمت بلورتها في بعض مؤسسات التعليم العالي وإخضاعها للتحليل والنقد في ضوء منهجية الدراسات المستقبلية والاستراتيجية.

9- إدخال قضية استشراف المستقبل في وعي الطفل العربي من خلال إدراج تلك القضية في العملية التعليمية في جميع المراحل، وتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف من خلال تطبيقات وتمارين مصاغة بشكل تربوي، بحيث تستهدف غرس الإيمان بأهمية التنبؤ بالمستقبل من جهة، والتأكيد على إمكانية تشكيل المستقبل - بعد توفيق الله وعونه - وفق ما نريده نحن لا ما يريده لنا الآخر، من جهة أخرى.

10- إصدار وتخصيص دورية علمية عربية محكّمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، مع أهمية التركيز على البعدين الكيفي والنقدي (وليس الكمي).

المراجـــــع

أولاً– مراجع باللغة العربية:

- ابن الجوزي. 1987. *زاد المسير في علم التفسير*. ط4. عمان: المكتب الإسلامي.

- أبو حطب، فؤاد. 1996. "التعليم المصري في القرن الحادي والعشرين"، *مستقبل التربية العربية*، م 2 (6-7)، ص ص 159-174.

- أبو علاّم، رجاء .2001. *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.

- أبو قحف، عبد السلام. 1992. *الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

- أحمد، عبد السميع.2002. "الوحدة الثالثة: طرق دراسة المستقبل"، في كتاب: محمد مدبولي، عبد السميع أحمد، سعيد سليمان، *مساق التربية والمستقبل*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية، ص ص1-35.

- الأحمري، محمد .1426هـ. *ملامـــح المستقبـــل*. الرياض: مكتبة العبيكان.

- أيوب، ناديا. 1997. "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنـــشأة"، *الإدارة العامــــة*، مج 37، ع 3، ص ص 423-473.

- البداينة، ذياب؛ وعلي العضايلة. 1996. "قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمـــات: دراســـة مقارنـــة بـــين الأردن والسعودية"، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، مج 8، ص ص 3-22.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. 2002. *تقرير التنمية الإنـــسانية العربية للعام 2002: خلق فرص للأجيال القادمة*. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- البريدي، عبد الله. 2004 أ. "*الإنتاج الإبداعي للأستاذ الجامعي في محيط تخصصه باعتباره شرطًا للتجديد في العلوم الاجتماعية: بحث في بواعث المشكلة وتجلياتها*"، ورقة بحثية مقدمة لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي– التحديات والتطوير، كلية التربية – جامعة الملك سعود، الرياض.

- البريدي، عبد الله. 2004 ب. "*نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطوير: دراســـة استطلاعية*"، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني– الرياض.

- البريدي، عبد الله. 2005. "*الإدارة العربية والتغيير: من النقل الميكانيكي للأفكار إلى الصناعة الإبداعية بحث فـــي عوامل بناء فعالية الإدارة العربية اللازمة لتحقيق النهضة الحضارية*"، ورقة بحثية مقدمة للملتقـــى الإداري الثالـــث للجمعية السعودية للإدارة، جدة.

- البريدي، عبد الله. 1427 هـ. "*نحو بناء برنامج عربي لتأهيل مهني وتطبيقي في الإبداع والموهبة*"، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة – مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة.

- بن حموش، مصطفى. 1424هـ. "عوائق المستقبل في الفكر العربي الإسلامي"، *مجلة الشهاب بموقع الشهاب للإعلام*، www. chihab. net.

- الجابري، نياف؛ وبيومي كمال؛ وإبراهيم المحيسن. 2004. "استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة"، *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، مج 19، ملحق ع 73، ص ص 5-106.

- حريم، حسين. 1997. *السلوك التنظيمي*. عمان: دار زهران.

- الحسيني، فلاح. 2000. *الإدارة الاستراتيجية*. الكويت: دار وائل للنشر.

- الحمد، محمد. 1998. *الإيمان بالقضاء والقدر*. ط3. الرياض: دار ابن خزيمة.

- حمزة، بركات. 1988. *تصور طلاب الجامعة للمستقبل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية الآداب.

- الخطيب، محمد. 1998. "*التربية والمستقبل: هل تزداد الهوة؟*"، ندوة استشراف مستقبل العمل التربوي في دول الخليج العربي، مملكة البحرين.

- الرشيد، عادل. 2003. "*الإدارة والثقافة - المواءمة بين البرادايم والسياق*"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.

- الرشيد، محمد. 1408هـ. "من معالم استشراف المستقبل في الوطن العربي في القرن الحادي والعشرين"، *رسالة الخليج*، س 8، 25، 155-188.

- زاهر، ضياء الدين. 1996. "البحث العلمي الاجتماعي العربي: دراسة تحليلية نقدية"، *مستقبل التربية العربية*، م 2 (6-7)، ص 13-50.

- زريق، قسطنطين. 1994. *الأعمال الفكرية العامة للدكتور قسطنطين زريق*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- سليمان، خالد. 2003. "المناهج النوعية والكمية: قراءة أولية في المنطلقات المعرفية"، *إسلامية المعرفة*، س 9، ع 33-34، ص، 181-222.

- السيد، إسماعيل. 1993. *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

- الشرقاوي، أنور. 1994. *الابتكار لدى تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي في البحوث العربية- دراسة تحليلية من أجل نموذج للابتكارية*"، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، الدوحة (قطر).

- عبد الحي، وليد. 1993. "**الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية**"، الدار البيضاء: عيون المقالات.

- عبد الفضيل، محمود. 1988. "الجهود العربية في مجال استشراف المستقبل"، *عالم الفكر*، السنة 18، ع 4.

- عبيد، إلهام. 1997. "خصائص الباحث العلمي والمهارات اللازمة له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية" *مستقبل التربية العربية*، مج 3 (11-12)، ص ص 77-118.

- عجاوي، محمود. 1988. "التربية المستمرة وتحديات المستقبل"، *حولية كلية التربية*، جامعة الإمارات العربية، السنة 3، ع 3.

- عناية الله، سهيل. 1999. "استشراف مستقبل الأمة"، *إسلامية المعرفة*، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، السنة 5، ع 17، ص 43-88.

- العيسوي، إبراهيم. 2000. "**الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020**"، (كراسات استراتيجية)، القاهرة: مؤسسة الأهرام، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

- غراب، كامل. 1986. "مفهوم الاستراتيجية الإدارية"، *الإدارة العامة*، السنة 26، ع 52.

- غراب، كامل. 1995. *الإدارة الاستراتيجية*. الرياض: جامعة الملك سعود.

- ماهر، أحمد. 2003.**السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- محبك، أحمد. 1426هـ. *من التراث الشعبي: دراسة تحليلية للحكاية الشعبية*. بيروت: دار المعرفة.

- المحبوب، عبد الرحمن. 1996. "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية"، *المجلة العربية للتربية*، مج 16، ع 1، ص ص 99-126.

- مركز الحضارة للدراسات السياسية. 2005. "الأمة في قرن"، *حولية أمتي في العالم*، القاهرة: مركز الحضارة.

- المنجزة، المهدي. 1988. "من أجل استعمال ملائم للدراسات المستقبلية"، *عالم الفكر*، السنة 18، ع 4.

- الهيتي، هادي. 2003. *إشكالية المستقبل في الوعي العربي*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- هيجان، عبد الرحمن. 1992. "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك"، *الإدارة العامة*، م (1)، ص 7-28.

- هيجان، عبد الرحمن. 1999. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، *الإدارة العامة*، م 39 (1)، ص 1-69.

- هيجان، عبد الرحمن. 2004. *القيادة الإدارية النسائية: مدخل سيكولوجي*. الرياض: دار المؤيد.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Alder, H. 1996. ***NLP for Managers***. London: Judy Piatkus.

- Armstrong, J. 1985. ***Long-range Forecasting: from Crystal Ball to Computer***, 2nd ed., NY: Wiley-Inter science.

- Atiyyah, H. 1993. ***Roots of Organization and Management Problems in the Arab Countries: Culture or Otherwise?***, Proceedings of First Arab Management Conference, Bradford, UK, 6-8 July, p 223-249.

- David, F. 1991. ***Strategic Management.*** NY: Maxwell Macmillan.
- Eberle, R. 1969. "Personal Management for Change and Innovation in Education", ***Journal of Creative Behaviour***, Vol. 3, No. 4, PP. 227-283.
- Galtung, J. 1988. ***Essays in Peace Research***, Vols. 1-6. Copenhagen: Christian Ejlers.
- Godet, M. 1991. ***From Anticipation to Action.*** Paris: UNESCO.
- Greenberg, J. and R. Baron. 2003. ***Behaviour in Organizations.*** 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Klee, R. (ed.) 1999. ***Scientific Inquiry***, NY, Oxford: Oxford University Press.
- Nandy, A. 1987. ***Traditions, Tyranny and Utopias.*** Delhi: Oxford University Press.
- O' Brien, F. 2004. "Scenario Planning-lessons for Practice from Teaching and Learning", ***European Journal of Operational Research***, PP. 152, 709-722.
- Polak, Fred. 1973. ***The Image of the Future, Trans.*** Elice Bounding, San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. 1996. "What is Strategy", ***Harvard Business Review***, Nov. -Dec.
- Schein, E. 2004. ***Organizational Culture and Leadership***, 3rd ed., San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schneider, W. 2000. Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture, ***Strategy & Leadership***, Vol. 28, No. 1, P. 24.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie. 1998. ***Mixed Methodology***, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Urmson, J. and J. Ree. 1996. ***The Concise Encyclopaedia of Western Philosophy and Philosophers.*** London, NY: Routledge.
- Watzlawick, P. (ed.) 1984. ***The Invented Reality***, NY: W. W. Norto.

Arab Strategy in Higher Education Institutions: Descriptive Analytical Approach to Investigate the Cultural Problematic Factor

Abdullah Al-Beraidi

Assistant Professor of Business Administration
& Organizational Behavior
Qassim University - Saudi Arabia

Abstract

This paper discusses the problem of the lack of awareness and good practice of strategic management in Arab organizations, and more specifically in higher education institutions.

The purpose of the paper is to find out a tentative answer of the key question: Is such a lack due to the cultural problematic factor or research (i. e. scientific) problematic factor?. Thus, the paper aims at determining the core causes of the problem and to present its main symptoms.

The paper adopts the descriptive analytical methodology in the light of what the paper has called "*Cultural Diagnostic Approach*". The paper suggests a new model to be used in diagnosing the cultural factors which might affect the phenomenon under investigation.

After showing how strategic management is so crucial in all academic institutions, the paper concludes that this lack might be attributed to the cultural problematic factor and lists three key diseases of Arab strategy: (1) Poor beliefs in the importance of strategy. (2) The dominance of managerial approach over leadership approach in higher education institutions, (3) The lack of support of strategic management by Arab governmental bodies.

Finally, some recommendations have been put forward and can be of value to both future research and Arab academic and cultural institutions. Among these recommendations, the paper calls attention to the significance of conducting qualitative, and not quantitative, studies to explore more deeply the cultural problematic factor, and it places heavy emphasis to raise the awareness of Arabs of studying, predicting and shaping the future according to their Arab Islamic Civilization Project through training programmes for managers and leaders in education institutions and curriculum development in different levels in the educations system.

واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية*

د. عبد الفتاح الشملة

رئيس قسم الإدارة– كلية التمويل والإدارة

جامعة الخليل – فلسطين

الملخص:

في إطار القناعة المتأصلة بممارسة عملية التدريب لموظفي الخدمة المدنية، فإنه من الضروري تفحص هذه العملية من خلال مجموعة من الدراسات، وذلك لضمان فاعليتها ووضع الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بها. وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العملية البحثية وأهدافها ومدى وآلية استخدامها في التدريب، واتجاهات مختلف الأطراف نحوها. ولغايات جمع المعومات صمم الباحث استبانتين: الأولى وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية، والثانية وزعت على فئة التنظيمات العامة المستفيدة من التدريب (متدربين ومدراء)، والمدربين، والمؤسسات التدريبية، كما تم تحليل الكثير من الوثائق، وتنظيم الملاحظات والمقابلات مع ذوي العلاقة بالعملية التدريبية والبحثية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الأبحاث الإدارية قليلة، والأبحاث ذات العلاقة بالتنظيمات الحكومية قليلة جدا، كما تبين أن فكرة البحث تنبع غالبًا من الاهتمام الشخصي، وأن أقوى دوافع ذلك هي لإغناء الثروة المعرفية للباحث وترقيته. ويعزى الضعف في حركة البحث الإداري إلى ثقل العبء التدريسي، وزيادة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، وتدني مستوى التنافس البحثي بين أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك نظرا لقلة عددهم وازدياد عدد الطلبة في كليات الإدارة. وبالرغم من قيام الجامعات بالمساعدة في توفير المتطلبات البسيطة للبحث كالطباعة والتصوير، فإن هناك حاجة لتزويد المكتبات بدوريات ومجلات علمية متخصصة، الأمر غير المتوفر لدى غالبية الجامعات لسبب مادي. أما إدارة البحوث فقد بدا دورها ناشئًا في السنة الأخيرة لوزارة التعليم العالي. وعلى الصعيد الداخلي للجامعات فإن تدني مستوى فاعلية مجالس وعمادات البحث العلمي يعود إلى سبب مادي أيضًا، الأمر الذي أدى إلى عدم انتظام صدور مجلات البحث العلمي أو النشرات الجامعية الأخرى، وما يزعج أعضاء الهيئة التدريسية هو تأخر الإجراءات المتعلقة بمنح اللقب العلمي المترتب على إجراء الأبحاث. أما عن العلاقة بين الباحثين فقد تبين أن كل باحث له شأن، فمستوى التعاون متدن والمعرفة عن الإنجازات البحثية للزملاء ضعيفة حتى داخل الجامعة الواحدة، وغالبًا ما تتم بالصدفة.

* تم تسلم البحث في يونيـو 2006، وقُبل النشر في سبتمبر 2006.

أما عن استخدام الأبحاث الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية تدريبيًا، فقد وجد الباحث أن هذا الاستخدام ضعيف جدًا وغير منظم، ولا يتم في إطار استراتيجية. ويهدف هذا الاستخدام إلى دعم وجهة نظر المدرب وإكسابه تأثيرًا أكبر ولتنشيط المتدربين. وبالإضافة إلى ذلك فقد لوحظ غياب شبه كامل للأبحاث من رزمة المادة التدريبية، أو حتى الإشارة إليها ضمن المراجع المقترحة، في حين أنها نادرة الوجود في مكتبات المؤسسات التدريبية، وحتى وجودها في مكتبات الجامعات فهو غير منظم.

أما عن طرق استخدام البحث في التدريب، فكانت في الغالب من خلال النقاش ومجموعات العمل، كما استنتج الباحث أن النتائج والتوصيات هي أكثر أجزاء البحث استخدامًا في التدريب. وأن المدربين الأكاديميين هم الأكثر تبنيًا لاستخدام الأبحاث في التدريب. أما عن علاقة المؤسسات التدريبية بالبحث فقد وجد أنها ضعيفة جدًا، فالاهتمام به متدن ولا يقع ضمن قائمة أولياتها. وفيما يتعلق باتجاهات المدربين والمتدربين نحو استخدام البحث في التدريب، فقد وجد الباحث أنها ايجابية جدا، لكن هناك قلة في الأبحاث التي

تخص التنظيمات الحكومية الفلسطينية، كما أن كتابة هذه الأبحاث – إن وجدت – بلغة علمية بحتة قد أعاقت استخدامها بسلاسة في التدريب. وفيما يتعلق بتوقيت استخدام البحث في التدريب فقد أفادت الغالبية العظمى من أفراد العينة بأن الموقف التدريبي هو الذي يحكم التوقيت. ومن ناحية أخرى تبين لجوء معظم المدربين – خاصة الأكاديميين – إلى مجلات الأبحاث العلمية للدول الأخرى لدعم موقفهم التدريبي، لكن هذا الاستخدام أيضًا يبقى عشوائيًا وغير مرتكز – في معظم حالاته – إلى خطة.

وبشكل عام فإن ضعف استخدام البحث في التدريب يعود إلى عدم الوعي الكافي لأهمية ذلك، وضعف العملية البحثية، والعشوائية في الاستخدام، وضعف العلاقة ما بين الباحثين والأطراف التدريبية، وعدم قيام الباحثين باطلاع الآخرين على أبحاثهم، وعدم تزويدهم بنسخ منها.

ومن هذا المنطلق توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تفعيل دور المعهد الوطني للإدارة العامة ليقوم بدوره المفترض في تكاملية العلاقة بين البحث والتدريب والنشر.
- ضرورة تشجيع البحث العلمي وربطه بالقطاع العام وخططه التطويرية، دعم البحث ماديًا.
- تشجيع ودعم دراسة الإدارة العامة.
- إنشاء صندوق وطني لدعم البحث.
- وضع المعايير المثلى للتدريب موضع التنفيذ.
- وربط البحث والتدريب بخطط التنمية وبمشكلات التنظيمات العامة.

كما أن على الجامعات أن تهتم أكثر بتعميم الأبحاث والعمل على انتظام صدور مجلات الأبحاث، وتشجيع الأبحاث المشتركة. كما يتوجب على المؤسسات التدريبية وضع أطر ومعايير واضحة لاستخدام البحث في العملية التدريبية، وتجميع الأبحاث في مكتباتها، وتقييم فاعلية المدرب من خلال استخدامه للبحث في التدريب، وتسهيل مهمة الباحثين في عرض أبحاثهم على جميع أطراف العملية التدريبية.

المقدمــة:

تعد كفاءة الموظف الجانب الأكثر حساسية في الدعامة الأكثر أهمية لوجود المؤسسات، فهي تلعب الدور الأساسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فمهما اتصفت خطط التطوير بالدقة والموارد بالوفرة، فإنها ستكون عاجزة في ظل تدني مستوى الكفاءة، فالنقص في الموارد المادية يمكن أن يعوض بوجود كوادر مدربة ومؤهلة (القريوتي: 91)، ففي دراسة للبنك الدولي عن التطوير في 192 دولة تبين أن 16% من النمو في هذه البلدان يعود إلى رأس المال المادي، و20% منه يعود لرأس المال الطبيعي، و64% منه يعود لرأس المال البشري (غانم: 183). ولذلك أصبح من الضروري والمنطقي تنظيم وتنسيق وتفعيل هذه الطاقات والإمكانات، فبدأت إدارات القوى البشرية الاهتمام بالتدريب وأصبح رأس المال البشري يتصدر أولويات وخطط وجهود التنمية البشرية كسبيل للتنمية الشاملة، وبالرغم من أن التدريب من الاستثمارات الأكثر تكلفة، فإنه لا بديل له، فهو مصدر معظم المهارات اللازمة بعد سن الخامسة والعشرين، ومصدر كل المهارات اللازمة لكل وظيفتين من ثلاث وظائف (توفيق: 88). وإذ تعي الدول هذه الحقيقة فإن المتقدمة منها تنفق الأموال الطائلة لتدريب موظفيها، في حين تميل دول العالم الثالث إلى تكريس السواد الأعظم من مواردها إلى قطاعات التطوير المادية، وتعتمد مبالغ قليلة للتدريب بالرغم من القناعة بأهميته.

ويعرف التدريب بأنه جهد هادف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية من قدرات ومهارات ومعارف وأنماط سلوكية لتعزيز فاعليته في تحقيق الأهداف الوظيفية التي يشغلها، وقد أثبت التدريب المنظم أفضليته في توفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية وبطريقة عاجلة (الطيب: 6)، وبرأي Anderson فإن الموظف لا تدوم كفاءته إن لم يداوم على تحديث قدراته واكتساب الجديد من المعلومات والاطلاع على الإبداعات، (Anderson: 1)، فالعلم متطور والبيئة متغيرة والإمكانات متذبذبة، كل هذا وغيره يستدعي من الموظف أن يطور ذاته.

ويلجأ البعض إلى المشاركة في التدريب كرغبة في الحصول على وظيفة مرموقة، ففي اليابان – المشهود بنجاحها الإداري – يتعلم الياباني وهو على مقاعد الدراسة أن مفتاح الحل هو التميز في الأداء، ومن هذا المنطلق تقوم الأسرة اليابانية بإنفاق جزء كبير من دخلها لتهيئة أبنائها للحياة العملية من خلال التدريب، حيث القناعة بأن الأكفأ هو الذي سيفوز بالوظيفة (القريوتي: 28). وكدلالة أخرى على أهمية التدريب فقد أفادت دراسة "أسباب تراجع معدلات نمو الاقتصاد البريطاني"، بأن ذلك يعزى إلى القصور في تدريب الكوادر الإدارية (Anderson: 1)، إذ إن استمرارية التدريب يحافظ وكفاءته تحافظان على صحة وحيوية المؤسسات وزيادة نشاطها، وتطوير فاعليتها أيضًا.

والتدريب ضروري لكل الأطراف، فهو مهم للفرد ليكسبه الراحة والثقة بالنفس والقدرة على التأثير ... إلخ. وهو مهم للمؤسسة لأنه يزيد من فاعليتها وقدرتها الأدائية التطويرية والسمعة والاحترام، وهو مهم للاقتصاد الوطني ليدفع به إلى النمو والازدهار، وهو مهم لمؤسسات الدولة ككل، لأنه يجمع ما بينها في إطار تفاعل تكاملي مشترك يسد الثغرات ويجني ثمار تراكم النتائج، وكنتيجة حتمية لهذه الأهمية فإن عدد المؤسسات التدريبية

وتخصصها يزداد يوما بعد يوم. وعلى الصعيد الحكومي فقد أصبح عرفًا محتومًا تأسيس معهد للإدارة العامة يتحمل مسئولية إدارة تدريب موظفي التنظيمات الحكومية. فقد أصبحت الوظيفة التدريبية مهنة لها أفرادها، وتمارسها الإدارة باستمرارية وانتظام (ياغي: أ) وفقًا لأسس ومبادئ وضوابط واستقلالية في السياسات والتشريعات والميزانيات الخاصة بها.

متطلبات فاعلية التدريب:

بالنظر لأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في التنمية الشاملة، فقد قام خبراء التدريب بدراسات كثيرة للتوصل إلى نظرية تتعلق بمتطلبات فاعلية هذا النشاط، فكان من هذه المتطلبات ما خص السياسة العامة ومنها ما خص التخطيط، ومنها ما خص المدرب أو المؤسسة التدريبية، أو المتدرب ... إلخ.

وفي دراسة لـ "الشملة" حول الديناميكية التنظيمية لمعاهد الإدارة العامة، استنتج أن هناك مجموعة متكاملة من العوامل التي ترفع من فاعلية الأداء التدريبي، منها: قوة البنية التحية، تبني الجهد التكاملي للتدريب، وخاصة من خلال دعمه بالبحث والمنشورات، والاهتمام الواعي للتدريب، وتكريس حقيقة إن التدريب يمثل إطارًا يجمع مؤسسات القطاع العام، واستقطاب مختلف الأكاديميين والباحثين والمدراء الفاعلين والسياسيين ونشطاء المجتمع للقيام بالتدريب، وتعاون الباحثين والمدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير المادة التدريبية (Shamleh: 339, 1990).

وفي دراسة أخرى لـ "حسن أبشر الطيب" بعنوان "مؤسسات التنمية الإدارية العربية: واقعها الراهن وآفاق المستقبل" كان أحد الاستنتاجات البارزة أن وظائف التدريب والبحوث والاستشارات هي أنشطة متكاملة يغذي بعضها بعضًا، وتشكل البحوث القاسم الأعظم بينها (الطيب: 70، 89). ولدى استعراض "بالك" للتدريب من منظور النظم، فقد وضع البحث ضمن المتطلبات الأساسية لفاعلية العملية التدريبية (Balk: 11). هذا فيما أفاد خبراء الأمم المتحدة بأنه لا بد للمؤسسات التدريبية من إجراء الأبحاث متعددة الاتجاهات، مركزة على التساؤل عن المشكلات الإدارية، لتخلص إلى استنتاجات وتوصيات تحقق الجانب الأكبر من رسالة هذه المؤسسات.

أما ندوة "دور معاهد الإدارة العامة والجامعات في التنمية الإدارية" والتي عقدت في المغرب عام 1981، فقد أوصت – فيما أوصت به – بتكثيف ودعم الجهد البحثي، وتأكيد الاستفادة الكاملة من خبرة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات في ذلك، وتشجيع الباحثين الإداريين على التكيف، وأن تقوم الجامعات بإعطاء أهمية خاصة للدراسات والبحوث الإدارية، فيما يرى "ياغي" أن البحوث تمثل عنصرًا مهملاً في عملية دفع عجلة التنمية الإدارية إلى الأمام (ياغي: 266-267). ولا يغيب عن الذهن أن التدريب يتعامل مع الواقع الإداري، ولذلك لا بد أن تكون مادته واقعية إن أريد له النجاح، الأمر الذي يتم من خلال البحث العلمي كأحد الأدوات الأساسية لتحقيق ذلك.

وفي دراسة "جميل جريسات" المعنونة "المدربون في الجامعات والمعاهد العربية" تبين أن 57% من أعضاء مؤسسات التدريب الإدارية يقومون بإجراء الأبحاث، في حين تصل هذه النسبة إلى 53% من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات (جريسات: 20). وإن كانت هذه الإحصائيات تبين اهتمامًا بالأبحاث، فإنه لابد من السؤال: ما مدى الاستفادة من هذه الأبحاث؟

ومن خلال نظرة متفحصة لما ورد أعلاه تبرز المكانة التي يحتلها البحث العلمي في التدريب، وهذا يشير أيضًا إلى أهمية الدور الذي يلعبه الأكاديميون كباحثين ومدربين، فلديهم الجديد من المعرفة والنظريات، ولديهم القدرة على الكشف عن الحقائق علميًا، فللبحث فائدة شاملة قبل، وأثناء وبعد التدريب، إضافة إلى دوره في إغناء المكتبة التدريبية، فهو جزء لا يتجزأ من واقعية التدريب ومن المتطلبات البنيوية للمؤسسة التدريبية، وفاعليته فيهما على حد سواء، ومن هنا فإنه من الضروري التعرف على ماهية البحث الإداري، ومساهمته في التدريب.

البحث الإداري- ماهيته وميزته:

يرى زويلف والطراونة أن البحث عملية فكرية منظمة من أجل تقصي الحقائق بشأن مشكلة أو مسألة ما للوصول إلى حلول ملائمة أو نتائج صالحة للتطبيق على الحالات المماثلة (زويلف والطراونه: 245)، في حين يرى "فيليبو" أن البحث تحليل يهدف للكشف عن القوانين التي تحكم الأنشطة الإدارية (Filippo: 568)، ويمكن إيجاز القول بأن البحث الإداري جهد منظم وشامل للتحقيق في واقع الموضوع قيد البحث لاستكشاف الحقائق وتحليلها، وصولاً إلى المبادئ والقوانين التي تحكم الممارسات كمدخل لتحديد ما يلزم من إجراءات.

إن ما يميز البحث العلمي وخاصة الإداري منه هو وجود المبادئ التي ينطلق منها والإجراءات التي يتبعها ومواصفات الأدوات المستخدمة، حيث يكسبه ذلك القدرة على الوصول إلى الحقيقة الشاملة، فالمرحلية والتي منها غربلة المعلومات وتحليلها وإعادة نقدها وتقييمها مثلاً - تكسب النتائج مصداقية إلى جانب أصالتها، ومن جهة أخرى فإن قيام الباحث بإبراز العلاقات ما بين مختلف متغيرات الدراسة يسهل الاستفادة منها تدريبيًا، إلى جانب الفوائد الأخرى.

أهمية البحث الإداري:

تنطلق الحاجة إلى التدريب فيما تنطلق من التغيرات التي تحصل في التنظيمات العامة وبيئتها، والبحث العلمي هو أداة صادقة معبرة عن واقع الظاهرة قيد البحث. ومن هنا تبرز ضرورة تكامل الدور البحثي والتدريبي. فمن البديهي أن يبدأ النشاط التدريبي بالبحث العلمي عن الاحتياجات التدريبية، ومن ثم البحث لتحديد منطلقات وضوابط تصميم البرامج التدريبية، ومن ثم البحث عن المادة التدريبية، لتمثل نتائج الأبحاث الجزء الأيسر من التدريب، والذي ينتهي أيضًا بالبحث عن فاعليته وأثره وما يلزمه، فلدى غياب الاعتماد على المعلومات العلمية العملية الدقيقة والمصنفة - التي يأتي الجزء الأكبر منها خلال البحث - سيكون التدريب جهدًا مبنيًا على التلقائية والتخمين

والانفعال الوقتي، وكلها أمور تبرز النقائض في أي جهد هادف (الطيب: 88)، فتلك المعلومات تمثل أحد الأركان الأساسية التي يبدو دونها التدريب مبتورًا ضعيفًا، كما أن التدريب والبحث يعدان متطلبات لازمان للتنمية. ومن هذا المنطلق يلعب البحث دورًا مهمًا في تطوير الإجراءات وجميع الجوانب المختلفة للمؤسسة (Goyal: 25)، وهو يزودنا بالفهم المتكامل، ويمكننا من التنبؤ، ويكسبنا القدرة على مواجهة صعوبات الحاضر والوقاية من مشكلات المستقبل، وباختصار فهو يعطي الإداري أداة تمكنه من القدرة على إدارة التغيير.

ومن المؤشرات التي تزيد القناعة بأهمية البحث ما يتضمنه هيكل التنظيمات العامة لدائرة البحث والتطوير كظاهرة عامة وشبه ثابتة، ففي ذلك إشارة واضحة إلى الحاجة والفائدة المتحصلة منه. وتفيد الدراسات أن اليابان هي أكثر دول العالم إنفاقًا على البحث والتطوير، حيث تفرد له دوائر ومؤسسات معتبرة وميزانيات ضخمة، ففي عام 1991 أنفقت اليابان 2.86% من دخلها المحلي الإجمالي على البحث، أي (77,700 مليون دولار)، وتأتي الولايات المتحدة في المرتبة الثانية بإنفاقها 2.78%، ثم ألمانيا 2.58%، وفرنسا 2.42%، وبريطانيا 2.26%، أما إنفاق الدول العربية جميعها فقد بلغ 0.57% من دخولها المحلية (القريوتي: 86-93). كما تفيد الدراسات أيضًا أن عدد المشتغلين في البحث العلمي في اليابان هو 2,500 باحث لكل مليون، بينما في ألمانيا 1,600، وفي بريطانيا 1,400، أما في العالم العربي فهو 120 لكل مليون. (عبدا لله: 72)، وفي ذلك إضافة إلى الدلالات العملية والنظرية على ضرورات البحث وقيمته التي ثبت جدواها والاهتمام المتنامي بها.

ويفيد "القريوتي" أن اليابان تتجاوز المدى الداخلي في اهتمامها بالبحث إلى قيام المؤسسات اليابانية بإرسال مبعوثين لمختلف أنحاء العالم ليزودوها بالجديد من الأبحاث والأفكار التي تظهر في هذه الدول، وهي تبدي استعدادًا فعليًا للاستفادة من نتائجها (القريوتي: 45-46). إن ما ورد أعلاه من إحصائيات يدل على دور البحث العلمي في ارتقاء الدول بممارستها ومكانتها الإدارية والدولية في جميع المجالات، وتتداخل عمليتا البحث والتدريب، ليس فقط باعتبار أن كلاً منهما مدخل للأخرى، وإنما تتداخلان في الوقائع الإجرائية أيضًا. فتحديد الهدف، والتحقيق، والتقييم، والمنهجية، والتسلسل، والتصميم، ومبدأ علاقة السبب والنتيجة ... كل هذه مفاهيم ذات تطبيقات إجرائية بحثيًا وتدريبيًا، فمراعاتها مهمة جدًا للباحث والمدرب وترتبط بمصداقية كل منهما وفاعليته.

الجامعة والبحث والتدريب:

إن استعراضا سريعًا لرسالة الجامعة يبرز الإشارة الصريحة إلى دور الجامعة في تنمية القدرات، وإجراء الأبحاث وخدمة مؤسسات المجتمع. ومن هنا يبدو تلازم الأدوار البحثية والتدريسية والتدريبية للجامعات، حيث توصف الجامعات بأنها المكان الأمثل لإجراء الأبحاث العلمية (عبدا لله: 71)، وبهذا فإن تفاعل المؤسسات التدريبية مع كليات الإدارة في الجامعات لا يعتبر من كماليات العمل، بل هو إحدى ضروراته ومتطلباته، فهناك أهمية متحصلة من جراء التفاعل أو هذا التعاون، فمن خلاله يعرف كل جانب

الآخر حق المعرفة، ويعرف الجانبان كيف يخدم كل منهما الآخر، ليحققا هدفا استراتيجية في تطوير المجتمع، وعلى المدى القصير فإن هذا التكامل يفتح الباب للتفكير والإبداع وتبادل الأدوار وتوسيع مساحة البقعة المشتركة مما يقوي الجهود ويغنيها، كما يمكن من الاستفادة القصوى المتبادلة من الطاقات والإمكانات. وهذا التعاون يُمَكّن الجامعات من التجاوب بشكل أفضل مع متطلبات الكفاءة في مواصفات الخريج كسبيل للارتقاء بالثقة والمصداقية البينية، كما أن إجراء الأبحاث العلمية يمثل خدمة تؤدي في محصلتها النهائية إلى تطوير أساليب عمل موظفي الدولة وتزويد الموظفين بالقدرة والمهارة والمعرفة اللازمة لحل المشكلات الوظيفية (غانم: 203) والتعامل مع الأمور بواقعية. وبشكل مختصر فإن التدريب والتعليم والبحث والاستشارات متطلبات أساسية للتطوير والإصلاح، والأهم من وجود هذه المتطلبات هو مدى ترابطها وتعاون مختلف الأطراف القائمة عليها من أجل الاستفادة المشتركة (سليمان: 18)، وهو الأمر الذي تعيه الدول المتقدمة وتعمل من خلال مفهومه، بل إنه أحد العوامل التي أدت إلى تعزيز تقدمها بدرجات متسارعة.

الفائدة الإجرائية للبحث:

يوفر البحث للتدريب الكثير مما يحتاجه، وفيما يلي ملخص له:

يعد البحث دليلاً توضيحيًا، وهنا يلعب البحث الدور الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية ليصبح المنارة التي توجه إليها الجهود التدريبية، ويضيء الطريق أمام القراءات الإدارية اللازمة للمتدربين، وهو دليل لتصميم البرامج والمادة التدريبية، ومؤشر على مدى الاستفادة من التدريب وأثره، ... الخ.

وللتدريب مدخلات، الأصل أن يكون البحث أولها (تحديد الاحتياجات التدريبية والمادة التدريبية)، فهو يحتوي على المعلومات والحقائق والتفسيرات التي يحتاجها أطراف العملية التدريبية. كما أن تواتر الأبحاث وتراكمها يؤدي إلى التوصل للنظريات التي تحكم الموقف الوظيفي. فأبحاث المؤسسات العلمية هي خير مساهمة في وضع مفردات ومناهج الدورات التدريبية (الدباغ والديوهجي: 285)، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة البحث ومحتوياته تجعل منه أحد المدخلات الأساسية التي تؤمن ترابط جميع هذه المحتويات.

ويعد البحث نظامًا تشخيصيًا، إذ يعمل على إبراز العلاقة بين المتغيرات، فهو نظام إداري، قانوني، نفسي، اجتماعي، اقتصادي، متكامل يناقش جميع عناصر الموقف - قيد الدراسة - علمياً، وهو الواقع نفسه الذي يعيشه المتدرب في عمله، وبالتالي فحاجته ماسة للأبحاث لمساعدته في تحديد نوعية وأبعاد المشكلات والمتغيرات البحثية بعيدًا عن الذاتية، وبرأي "جوليا" فالبحث أداة لتسهيل جعل الممارسة الإدارية مهنية الأساس مرتكزة إلى الدليل والبرهان (Julia: 114)، وهو يراعي جميع المحتويات حتى الصغيرة منها ويكشف ديناميكية عملها والقواعد التي تحكمها بشمولية.

ويعد البحث أداة ووسيلة، فإبراز العلاقة بين مختلف المتغيرات وطرح التساؤلات والإجابة عنها، يمثلان أداة فكرية لمحاكمة علمية واقعية تكتسب المصداقية والثقة. والبحث بذلك أداة تغيير، إذ يضع معيارًا بمواصفات علمية، ويحاكم الواقع من خلالها لما يتوجب عمله. ويعتبر أيضًا أداة إثبات، فهو دليل يستند إليه في حال الاختلاف أو التحكيم، إذ تقترن ممارسات بناء وتطوير القدرة الإدارية مع نتائج الأبحاث، فهي أداة تعلم المتدربين طريقة استنباط الأفكار السليمة (الدباغ والديوهجي: 285)، فالبحث أداة صالحة بصلاحية محتواها، وتكتسب الثقة به من آلية عمل تلك الأداة.

ويعد البحث توصية، فمن خلاله يتزود الإداري بفرصة الاستفادة من قدرات ومعارف وتجارب الخبراء الباحثين، ومن خلاله يتعلم الإداري المبادئ الإدارية الأحدث التي تحكم أنشطته، من أجل الوصول إلى الفاعلية. فالبحث العلمي ينتهي بقائمة من التوصيات التي يرصدها الباحث، فبتبنيها يتم التغلب على المصاعب وحل المشكلات ومواجهتها لضمان عملية التطوير، والمتدرب في أشد الحاجة إلى مثل هذه الخلاصة من التوصيات العلمية. فهي تزوده بمؤشرات العمل المطلوبة، ليكون ذلك جزءًا من عملية التخطيط أو إطارًا لها ولأهدافها.

والبحث كفاءة إدارية يحتاجها المدرب ليزيد من فاعلية التدريب، وليكسبها للمتدرب الذي يحتاجها أيضًا ليتوصل بواسطتها إلى حلول رشيدة عن طريق التفكير المبدع بالقياس والاجتهاد. فهو يزودهم بآلية الحصول على المعلومات وتصنيفها وغربلتها وتحليلها خدمة لأهداف المتدرب، وللتدريب والبحث. وهو العملية التي يتم من خلالها الوصول إلى حلول لمشكلات الأداء الحالية والمتوقعة (Bucklley &Caple :113)، والبحث نحتاجه بإلحاح لتقييم الموقف تمهيدًا لاتخاذ القرار.

ويعد البحث اختيارًا، حيث يميل كبار الموظفين في دول العالم الثالث لتقليل حضورهم الدورات التدريبية لأسباب شخصية وثقافية، قد يكون لبعضها علاقة بالترفع، وبسبب دافعيتهم الداخلية تجاه الارتقاء بقدراتهم ومعارفهم، فإنهم يفضلون الاطلاع على الأبحاث أو ما شابه ذلك، ومن خلال العصف الذهني يتزود الموظف بأداة لنقد قدراته وممارساته الوظيفية باتجاه معالجة الضعف والارتقاء بالقدرات الأخرى وتبني أفكار إبداعية جديدة (Zuber :84)، وبهذا فالبحث خيار استراتيجي لكل أطراف العملية التدريبية، ويزود بأداة لإدراك الموقف.

وباختصار فالبحث هو إجراء لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المدربين الفاعلين، ولتحديد الأنشطة التدريبية الفضلى، وهو خطة تنفيذية، وتقييم للعمل التدريبي ونتائجه، ودليل لما يتوجب القيام به لاحقًا.. فالحاجة إليه ماسة قبل وأثناء وبعد التدريب.

مشكلة وحدود البحث:

تتلخص مشكلة البحث في استقصاء واقع واستخدام الأبحاث الإدارية التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في تدريب موظفي التنظيمات العامة الفلسطينية. وبهذا سيتطرق البحث إلى أطر هذا

الاستخدام وآليته واتجاهات مختلف الأطراف نحوه وموقعه في السياسة التدريبية إن وجدت. وتجسدت المحددات الزمنية لهذا البحث في الربع الأخير من عام 2005.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مجالات الأبحاث الإدارية التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية الفلسطينية، وما دوافع القيام بها وموقع الاستخدام التدريبي منها.
- ما مدى اهتمام إدارات الجامعات وكليات الإدارة بشكل خاص بالبحث الإداري.
- ما مدى استخدام نتائج البحث الإداري في العملية التدريبية، وفي أية مجالات.
- ما آلية هذا الاستخدام في التدريب.
- ما اتجاهات مختلف أطراف العملية التدريبية نحو استخدام البحث الإداري تدريبيًا.
- ما محددات استخدام البحث الإداري في التدريب، وكيف يمكن التغلب عليها.
- ما الآلية الفضلى لاستخدام الأبحاث الإدارية في التدريب.
- كيف يمكن الارتقاء بمستوى الاستفادة من البحث الإداري تدريبيًا.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- الكشف عن مواضيع الأبحاث الإدارية التي قام بها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية ومدى ملاءمتها للاستخدام في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- الكشف عن مدى استخدام الأبحاث في الجهد التدريبي، وآليته، والاتجاهات نحوه.
- التذكير بأهمية استخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية.

عرض وتحليل مختلف الجوانب العملية التنفيذية لاستخدام نتائج البحث الإداري في التدريب، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها أن تزيد من فعالية هذه العملية وتكسب التدريب واقعية واحترامًا وفائدة أكبر.

أهمية البحث:

ينبه هذا البحث إلى ضرورة تكامل وتضافر مختلف الجهود والمتطلبات للوصول إلى فاعلية التدريب، ومن بينها استخدام الأبحاث الإدارية، كما يساعد ذلك في تكامل العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية -الجامعات - والمؤسسات الحكومية، خاصة في الظروف التي تعيشها مؤسسات السلطة الفلسطينية، وذلك باتجاه إنشاء مؤسسات الدولة العتيدة، إذ إن ذلك أصبح ضرورة ملحة، ليس فقط للتدريب وإنما لفاعلية العملية الإدارية في الدولة، ولكن بالرغم من أهمية هذا التفاعل، فإن نظرة عابرة عليه تبين أن حلقاته لا تزال ضعيفة. وبذلك يعمل هذا البحث على تلبية حاجة مهمة من متطلبات فاعلية العملية التدريبية والإدارية في آن واحد.

ومن ناحية أخرى فإن هذا البحث يكسب المدرب مهارات أخرى باتجاه الفاعلية، إذ إنه يوسع مداركه العلمية والعملية، مما يساعد في ضمان اتخاذ قرارات وظيفية رشيدة. كما أن هذا البحث ذو أهمية بالغة أيضًا للمؤسسات التدريبية، بحيث يدفعها باتجاه مهنية الممارسة. ومن ناحية أخرى فإنه من المتوقع أن يعمل هذا البحث على تفعيل الجهود البحثية وتبادلها مع الجامعات والمؤسسات التدريبية والعلمية الأخرى بنسخ منها. وكمحصلة نهائية فإن هذا البحث ذو فائدة لكل أطراف العملية التدريبية.

وسيكون هذا البحث مثالا يحتذي به في تكاملية العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية والتدريبية والحكومية، كما إنه سينبه إلى ضرورة الاهتمام بالسياسة التدريبية، وإلى وضع المعايير الفضلى لممارستها، وتكريسًا لمبدأ ضرورة كون التدريب مصممًا للتعامل مع الواقع والمأمول الإداري للتنظيمات الحكومية بعيدًا عن التنظير الأكاديمي.

سبب اختيار موضوع البحث:

بحكم تخصص الباحث في التدريب وعمله مدربًا لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية على مدار السنوات السابقة، فقد كان طموحه في تحسين العملية التدريبية المنبه الأساسي المباشر لاختيار موضوع البحث. ومن الأسباب الأخرى التي دفعت الباحث لاختيار هذا الموضوع:

1- شعور الباحث بتحول تدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني إلى ممارسة عشوائية مع غياب سياسة تدريبية واضحة وتدني مستوى فاعلية معهد الإدارة العامة وغياب المعايير التدريبية العلمية، بحيث سيخدم هذا البحث في فحص مصداقية ذلك والمساهمة في معالجته.

2- لاحظ الباحث أن الممارسات التدريبية لموظفي القطاع العام الفلسطيني تميل إلى الأكاديمية النظرية أو إلى مادة جاهزة، أما التي تجهز خصيصًا فهي قليلة، إذ ستساعد هذه الدراسة على التدقيق في هذا الأمر.

3- يشتكي الكثيرون من غياب العلاقة المهنية المنظمة ما بين المؤسسات الأكاديمية المتمثلة بالجامعات الفلسطينية والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وخاصة في قطاع التدريب، إذ إن غياب أو ضعف هذه العلاقة يقلل من فعالية وواقعية هذا التدريب، حيث من المرتقب أن تلقي هذه الدراسة الضوء على ذلك.

تفتقر المكتبة الفلسطينية إلى الأبحاث الميدانية المتعلقة بالأداء الإداري لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني، فالاهتمام بهذا المجال لا يزال ضعيفًا، فستعمل هذه الدراسة على التنبيه لمعالجة ذلك.

المفردات والمصطلحات:

تم استخدام بعض المفردات والمصطلحات بصورة متكررة لدى عرض النتائج، وفيما يلي مدلولاتها ومعانيها:

- **التنظيمات الحكومية:** هي التنظيمات الحكومية التابعة للخدمة المدنية الفلسطينية.
- **المؤسسات:** هي التنظيمات الحكومية المستفيدة من التدريب والتنظيمات التي تشرف على التدريب وتنفذه كما تشمل المدربين غير الأكاديميين. وهي العينة التي أجابت عن استبانة المؤسسات.
- **أعضاء الهيئة التدريسية:** هم أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية.
- **مدربون أكاديميون:** هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشتركون في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- **الأبحاث هي:** الأبحاث الإدارية التي يجريها أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- **التدريب:** عملية التدريب التي تنظم لمصلحة موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- **الجامعات:** هي الجامعات الفلسطينية المنتشرة في الضفة الغربية.
- **المتدربون:** هم موظفو الخدمة المدنية الفلسطينية الذين شاركوا في دورات تدريبية عقدت خصيصًا لمصلحتهم.

منهجية البحث:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تبني بطارية متكاملة من أدوات جمع المعلومات للوصول إلى الحقائق المطلوبة، والتي تحقق أهداف البحث وتجيب عن أسئلته، ومن هذه الأدوات الاستبانة، والمقابلة، والملاحظة، ومراجعة وثائق التنظيمات الحكومية والجامعات والمجلس التشريعي الفلسطيني والمؤسسات التدريبية ذات الصلة، والاطلاع على المنشور في الكتب والمجلات ذات العلاقة، وفيما يلي توضيح لذلك:

تم تصميم استبانتين لهذا البحث تحتويان على الأسئلة الموضوعية والكتابية معًا. أما الاستبانة الأولى فقد تم توجيهها إلى أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية بوصفهم باحثين، حيث إن نسبة لا يستهان بها منهم مدربون لموظفي الخدمة المدنية. وقد شملت المجالات الآتية: الجزء الأول: معلومات شخصية عامة. الجزء الثاني: الجهود البحثية ودوافعها، العلاقات البحثية، معيقات البحث، متطلبات البحث، نشر وتقييم الأبحاث. والجزء الثالث يجيب عنه أعضاء الهيئة التدريسية فقط الذين يشتركون في تدريب

موظفي الخدمة المدنية (مدرب أكاديمي)، وهو الجانب التدريبي للباحث المدرب، وهو يشمل مدى وكيفية استخدام نتائج الأبحاث الإدارية، ومواقف الاستخدام، ومدى الاهتمام، ومجالات الاستخدام، ودوافع الاستخدام، ومكان تركز الاستخدام، وتقييمًا لتجاوب المتدربين والقائمين على التدريب، مع استخدام نتائج الأبحاث الإدارية. وقد انتهت هذه الاستبانة بأسئلة مفتوحة تلخيصية تتحدث عن الاقتراحات والتعليقات.

أما الاستبانة الثانية فقد تم توجيهها إلى مسئولي المؤسسات التدريبية، ومدراء عموم الشئون الإدارية ذوي العلاقة بتنمية القوى البشرية، والمدربين غير الأكاديميين. وقد أختيرت هذه المجموعة كمتدربين ومدربين ومشرفين على تنفيذ البرامج التدريبية، واشتمل الجزء الأول على معلومات عامة عن المؤسسة أو المستجيب. والجزء الثاني يتعلق بالاطلاع على أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية. إما الجزء الثالث فيغطي عملية الأبحاث في التدريب، ومدى الاستخدام وكيفيته وزمنه وآلية ذلك، وانتهت هذه الاستبانة بأسئلة مفتوحة حول الاقتراحات والتعليقات.

ولضمان مصداقية مناسبة للاستبانتين كأداة لجمع المعلومات، فقد تم عرضها على عشرة محكمين من الأكاديميين والميدانيين، حيث تم التأكد من وضوح الصياغة والمفاهيم وشمولية الأسئلة الواردة في الاستبانتين. وكانت نتيجة هذا التحكيم القيام بإعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة ثلاث فقرات، ودمج فقرتين مع بعضهما. وللتأكد من ثبات الاستبانتين فقد تم توزيع كل منهما على عشرين موظفًا من أفراد العينة المقترحة كعملية تجريبية، وبعد ذلك بأسبوعين تم توزيعها مرة أخرى على المجموعات نفسها، وتبين أن مستوى الارتباط في الإجابات لاستبانة أعضاء الهيئة التدريسية كان 90%، فيما كان 85% على استبانة المؤسسات. وتركز التفاوت في الإجابة عن الأسئلة المفتوحة. ويدل ذلك على ثبات هاتين الأداتين وصلاحيتهما للاستخدام بمؤشر قوة العلاقة بين نتائج التطبيق في الحالتين الأولى والثانية. وبعد هذه الإجراءات فقد تم توزيع (52) نسخة من الاستبانة الأولى استهدفت جميع أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية، وتم استعادة 46منها. أما الاستبانة الثانية، فقد تم توزيع مائة وخمس نسخ منها، وتم استعادة 81 نسخة فقط.

أما الأداة الأخرى من أدوات جمع المعلومات فقد كانت المقابلة، حيث تمت مقابلة الكثير من عمداء البحث العلمي، وعمداء كليات الإدارة، ورؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية والمدربين، والباحثين ومدراء المؤسسات التدريبية، ومدراء التدريب في التنظيمات الحكومية الفلسطينية. وتركز الحوار معهم بشان مختلف القضايا المتعلقة باستخدام البحث الإداري في التدريب، كل في إطار اختصاصه ومعرفته، وذلك من أجل تعزيز وغربلة ومقارنة المعلومات التي يتم الحصول عليها، توطئة للتحليل، وصولاً إلى الحقيقة، وبسبب ظروف الإغلاق وصعوبة التنقل في الضفة الغربية واستحالته مع غزة بسبب الإغلاقات المحكمة، تم إجراء بعض هذه المقابلات هاتفيًا وفقًا لتخطيط مسبق.

وإلى جانب ذلك فقد استخدم الباحث أسلوب الملاحظة، وقد روعي أن تكون الملاحظة عشوائية منظمة أثناء تنفيذ النشاط التدريبي، واشتملت على آلية وكيفية استخدام البحث في التدريب، والتجاوب معه، وفحص واستعراض المادة التدريبية، وأرشيف إدارات التدريب وتحليل مضامين التقارير التدريبية، ... إلخ. ومن جهة أخرى فقد اطلع الباحث على الوثائق الخاصة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية من تقارير سنوية ومجلات تتحدث عن التدريب وعن أداء الوزارات والهيئات الحكومية، كمجلة الميلاد الصادرة عن هيئة المؤسسات الفلسطينية، ومجلة "المجلس التشريعي" الصادرة عن المجلس التشريعي، ونشرة أخبار تنموية من الضفة الغربية وغزة الصادرة عن البنك الدولي ... إلخ.

وبهذا فقد روعي أن تغطي أدوات جمع المعلومات المصادر الأولية والثانوية، كما روعي تعددها من أجل محاكاة الحقيقة بأسلوب علمي تحليلي واقعي يمكن من خلاله الوصول إلى توصيات شافية.

مجتمع وعينة الدراسة:

هناك مجتمعان لهذه الدراسة، الأول أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية الثماني المنتشرة في الضفة الغربية، ويبلغ عددهم الاثنين والخمسين. وقد تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة. والجدول التالي يعطي نبذة عن التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات:

اسم الجامعة	تخصصات البكالوريوس	تخصصات الماجستير
القدس	إدارة الأعمال، التسويق.	إدارة الأعمال، تنمية.
الخليل	إدارة الأعمال، الإدارة العامة، التسويق، المالية والمحاسبة.	إدارة الأعمال.
بيرزيت	الاقتصاد، إدارة الأعمال، الإدارة العامة.	الاقتصاد، إدارة الأعمال
النجاح الوطنية	إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية والمحاسبة والتسويق.	إدارة الأعمال، الاقتصاد.
بيت لحم	إدارة الأعمال المحاسبة.	لا يوجد.
بوليتكنك فلسطين	إدارة الأعمال المعاصرة، نظم المعلومات الإدارية.	لا يوجد.
العربية الأمريكية	إدارة الأعمال، محاسبة، إدارة مستشفيات.	لا يوجد.
القدس المفتوحة	الإدارة والريادة.	لا يوجد.

أما الجزء الثاني من مجتمع الدراسة فيتمثل في كبار الموظفين كالوكلاء المساعدين ومدراء عموم التنظيمات الحكومية ذوي العلاقة بالنشاط التدريبي، والمدربين غير الأكاديميين، ومسئولي المؤسسات التدريبية. وتم توزيع (105) استبانات استرجع الباحث (81) منها. وبهذا فقد وصل الباحث إلى أصحاب القرار التدريبي ومراقبي تنفيذه، ومصممي البرامج، والمتدربين والمؤسسات المستفيدة من التدريب.

المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة التي أجابت عن استبانتي جمع المعلومات على مجموعتين: المجموعة الأولى: وهي أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في جامعات الضفة الغربية البالغ عددها ثماني جامعات. فقد أجاب 46 منهم على الاستبانة، أي ما نسبته 88.5% من عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في هذه الجامعات، إذ إن العدد الكلي 52 عضو هيئة تدريس. وقد أجاب شخص من وكلاء الوزارات والمدراء عن الاستبانة الخاصة بالتنظيمات الحكومية ممن استفادوا من التدريب أو أشرفوا عليه. وفيما يلي بعض الخصائص الديموغرافية لكلتا المجموعتين:

أ- أعضاء الهيئة التدريسية وعددهم 46:

- **الفئة العمرية** 30 وأقل: (8) 17.4%. 31-40: (18) 39.1%.
  41-50: (17) 37%. 51 -60: (2) 4.3%.
  ما فوق 60: (1) 2.2%.

وتبين أن المتوسط الحسابي لأعمار أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية هو 38.5 سنة.

- **الجنس** ذكر (41) 89%. أنثى: (5) 10.9%.
- **التخصص** إدارة أعمال: (25) 54.3%. إدارة عامة: (6) 13.%.
  إدارة مالية واقتصاد: (14) 30,4%. أخرى: (1) 2.2%.
  يلاحظ أن أكثرية أعضاء الهيئة التدريسية من تخصصات تتعلق بإدارة المؤسسات الخاصة والربحية. ويتوزع متخصصو الإدارة العامة الستة على ست جامعات هي الخليل، بيت لحم، القدس، النجاح، العربية الأمريكية، والبولتكنيك. ويحمل اثنان منهم درجة الدكتوراه، وأربعة درجة الماجستير.
- **نوع العقد** مثبت 42 (91.3). دوام جزئي (4) 8.7%.
- **الرتبة العلمية** أستاذ: (1) 2.2%. أستاذ مشارك: (3) 6.5%.
  أستاذ مساعد: (19) 41.3%. محاضر، مدرس: (23) 0.50%.
  ينتمي أعضاء الهيئة التدريسية الذين أجابوا عن الاستبانة إلى الجامعات الفلسطينية التالية:
  الخليل (6) 13%. بوليتكنك فلسطين(6) 13%. بيت لحم (5) 10.9%.
  القدس (4) 8.5%. القدس المفتوحة (10)21.7%. بيرزيت (5) 10.9%.
  النجاح (6)13%. العربية الأمريكية (4) 8.7%.

- **الخبرة التدريسية-** يبين الوضع التالي عدد سنوات الخبرة لأعضاء الهيئة التدريسية:
سنتان فأقل (11) 23.9%. 3-5 سنوات (7) 15.7%.
6-10 سنوات (14) 32.6%. 11-15سنة (6) 0.13%.
ما فوق الـ 15 سنة (7) 15.2%.
وتبين أن متوسط خبرتهم هي ثماني سنوات تقريبًا.

ب- عينة المؤسسات:

هي عينة شملت كبار موظفي التنظيمات الحكومية وشبه الحكومية ممن استفادوا أو اشرفوا على التدريب من وكلاء الوزارات، والوكلاء المساعدين، ومدراء العموم، والمدراء ورؤساء الأقسام، ومدراء إدارات القوى البشرية، ومسئولي التدريب ... وقد بلغ عدد من أجابوا عن استبانة المؤسسات واحدًا وثمانين، كان من بينهم أربعة وكلاء ووكلاء مساعدين، وثمانية وعشرون مديرًا عامًا ومدربًا، وعشرون مديرًا ومدربًا، وسبعة رؤساء أقسام، وسبعة مدراء للتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية، وخمسة عشر مديرًا ومدربًا في مؤسسات تدريبية.

تحليل المعلومات:

استخدم الباحث الطرق النظرية والإحصائية في تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من أدوات جمع المعلومات المذكورة سابقًا. فعلى صعيد التحليل الإحصائي استخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات الواردة من الاستبانتين بعد أن تم ترميزهما. وعلى صعيد التحليل النظري فقد تمت مقارنة المعلومات من مختلف المصادر وطرق الحصول عليها. وطرحت الأسئلة التحليلية الفاحصة والكاشفة للتحقق من مصداقية هذه المعلومات وشموليتها، لتكون قاعدة صالحة للتوصيات الواقعية المفيدة.

النتائج:

في سبيل تحقيق أهداف هذا البحث واكتمال الصورة حول الحقائق على أرض الواقع، فقد عمل الباحث على جمع المعلومات المتكاملة للإجابة عن أسئلة البحث الواردة في مكان سابق. وتتجسد النتائج في: مجالات الأبحاث التي تم إجراؤها ودوافع القيام بها، ومنبع فكرتها، والعوامل المؤثرة فيها، وإدارة النشاط البحثي في الجامعات، ومدى الاهتمام به، ومدى استخدام نتائج هذه الأبحاث في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وأي الأجزاء الأكثر استخدامًا، وآلية الاستخدام، وموقع الاستخدام في المادة التدريبية، وشبكة العلاقة لخدمة الاستخدام في التدريب (الباحث - المدرب - التنظيمات الحكومية - التنظيمات التدريبية)، ومحددات استخدام البحث تدريبًا، والآلية المفضلة، وتنتهي النتائج بتصور لكيفية الارتقاء بمستوى الاستفادة من البحث الإداري تدريبيًا. وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

البحث الإداري- المنبع، المجالات، والدوافع:

المنبـــع:

إن لمنبع فكرة البحث وموضوعه الأثر الأكبر في أهدافه ومجالات الاستفادة المستقبلية منه. ولدى استقصاء منبع وفكرة الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية، كانت إجابتهم عن السؤال الخاص بذلك كالآتي:

المنبــــــع	نـعـم	لا
اهتمـــام شخـصــي بالموضـــوع	%73.9	%26.1
مـــشكـــلات يتلمـــسها الباحــث	%41.3	%58.7
تكليف أو إشارة من قبل أطراف أخرى	%26.1	%73.9
الـنــــــدوات واللقـــــــاءات	%10.9	%89.1

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن الاهتمام الشخصي وتلمس الباحث فكر البحث هي المنبـع الأساسـي لإجراء الأبحاث الإدارية. وأمكن تفسير ذلك بسببين، الأول يتعلق بقلة عدد اللقاءات والمؤتمرات العلمية وحتـى شبه غياب للتنسيق الأكاديمي في مجالات التخصص. والسبب الثاني يعود إلى تـدني مـستوى فاعليـة إدارة البحث كما سيتبين لاحقًا في هذا البحث. إذ إن ضعف التواصل بين الجامعات الفلسطينية مرده بـشكل أساسـي إلى سياسة الاحتلال في تقطيع أوصال المجتمع الفلسطيني، وخاصة مؤسساته.

الدوافع البحثيـــة:

لمعرفة أقوى دوافع قام مدرسو العلوم الإدارية بإجراء الأبحاث. فقـد كانـت إجابـات أعـضاء الهيئـة التدريسية عن الأسئلة المتعلقة بذلك في الاستبانة كما يلي:

الـدافــــــع	دائمـــا	غالبـــا	أحيانـــا	قلمـــا	أبــــدًا	لا إجابة	المتوسط الحسابي
أغــــــراض الترقيــــــة	%39.1	%23.9	%19.6	%6.5	-	%10.9	2.36
إغنـــاء الثـــروة المعرفيـــة	%45.7	%34.8	%10.9	-	-	%8.7	2
المساعدة في حل المشكلات الإدارية	%15.2	%39.1	%28.3	8.7	-	%8.7	2.65
أغــــــراض التدريـــــــب	%8.7	%32.6	%37	%13	%4.3	%4.3	2.84
التنبـــؤ بالمـــستقبـــــل	%15.2	%15.5	%41.3	%17.4	-	%10.9	3.04
أغــــراض تعليميـــــة	%32.6	%19.6	%28.3	%4.3	%2.2	%13	2.63
غايـات الكـسـب المـــادي	%17.4	%17.4	%19.6	%19.6	%15.2	%10.9	3.3
غايـات الـشـهــرة والتقديــر	%19.6	%23.9	%26.1	%17.4	%2.2	%10.9	2.91

تفيد الإحصائيات السابقة معززة بالمعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، أن المنبع الأساس لفكرة البحث هو الاهتمام الشخصي للباحث، وما يعزز هذا الاستنتاج أن أقوى الدوافع للقيام بالأبحاث هو هدف إغناء الثروة المعرفية بمتوسط حسابي 2، يليه غاية الترقية بمتوسط حسابي 2.36، أما أقل الدوافع حضورا في أذهان الباحثين فكان التنبؤ بالمستقبل. أما الدوافع التدريبية للبحث فقد كانت في المرتبة السادسة من بين الدوافع الثمانية، بمتوسط حسابي 2,84. ويعد ذلك مؤشرًا على تدني مستوى الاهتمام في البحث تدريبيًا، وقد بلغ المتوسط العام لدوافع البحث 2.72، بما يشير إلى أن الدافعية للبحث متوسطة.

مجالات البحث والمجتمع المستهدف:

من خلال استطلاع مجتمع الدراسة المستهدف في أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية فقد ذكر 17.4% منهم فقط أنهم يستهدفون التنظيمات الحكومية، وتتناسب هذه النسبة مع عدد المتخصصين في الإدارة العامة والاقتصاد من بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما يؤشر إلى محدودية عدد الأبحاث التي يستفاد منها تدريبيًا، والتي تعكس الواقع الميداني الذي يعيشونه، ونتيجة لمسح الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية في السنوات الخمس الأخيرة 1999-2005 ومكان وسنة نشرها، فإن تحليل إجاباتهم عن السؤال الخاص بذلك في الاستبانة يفيد بأن ما نسبته 23.9% من أعضاء الهيئة التدريسية (11عضوًا من 46) ذكروا أنهم أجروا أبحاثًا، منهم ثمانية فقط من حملة الدكتوراه، وكان مجموع الأبحاث التي ذكروا أنهم أجروها واحدًا وعشرين بحثًا فقط، ذكر مكان النشر لخمسة منها فقط. كما تبين أن مجالات الأبحاث ضعيفة الارتباط بإدارة التنظيمات العامة، أما الأبحاث ذات العلاقة المباشرة فهي: تطور قطاع البريد في فلسطين، وضع المرأة في الإدارة العامة الفلسطينية، تمويل العجز في الميزانية، إدارة الوقت، ضغوط العمل، الاتصال، رضا الجمهور. أما الأبحاث الأخرى فقد كانت لها صفة العمومية الإدارية أو مرتبطة بإدارة مؤسسات المال والأعمال، أو ذكر أنها أبحاث لم تنشر.

بدا جليًا وملفتًا للنظر أيضًا إهمال ذكر مكان وسنة نشر هذه الأبحاث إلا في خمس حالات فقط. وهذا يدل على قلة الأبحاث المنشورة والمحكمة، وعدم الجدية في الاهتمام لعملية البحث. ويفيد استعراض القائمة المشار إليها أن هناك ندرة في الأبحاث الإدارية، وفي ذلك مؤشر خجول على تدني مستوى جدية أعضاء الهيئة التدريسية وإدارات الجامعات للقيام بإجراء الأبحاث. فالمفترض هو القيام بذلك وخاصة من حملة الدكتوراه الذين لم يذكر إلا ثمانية منهم أنهم أجروا أبحاثًا، أي أن هناك 15 من أعضاء الهيئة التدريسية من حاملي درجة الدكتوراه لم يقوموا بإجراء الأبحاث، وتعززت مصداقية ذلك بإجاباتهم عن سؤال نصه: "ما عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية الذين يقومون بإجراء أبحاث؟" فقد أفادوا:

- جميعهم (1) 2.2%.
- غالبيتهم (2) 4.3%.
- قليلا منهم (25) 54.3%.
- القليل جدًا (14) 30.4%.
- لا إجابة (4).8.7%.

والمتوسط الحسابي 3.2 أي ما بين القليل والقليل جدًا، وفي ذلك دليل واضح على تدني مستوى الاهتمام في إجراء الأبحاث. وسيتبين فيما بعد أسباب ذلك.

العوامل المؤثرة في البحث:

للوقوف على العوامل المؤثرة في إجراء البحث، أجاب أعضاء الهيئة التدريسية عن سؤال متعلق بالأمر: مفاده "ما أثر الجوانب التالية على الجهد البحثي لعضو هيئة التدريس؟"، فكانت إجاباتهم:

العامل	أثر سلبي	أثر إيجابي	لا أثر	لا إجابة
ثقل العبء التدريسي	%.82	%8.7	%4.3	%4.3
كثرة عدد الطلبة في الشعبة	%82.6	%4.3	%8.7	%4.3
مهام إضافية يكلف بها عضو الهيئة التدريسية	%58.7	%10.9	%23.9	%6.5
ارتباطات شخصية	%56.5	%10.9	%28.3	%4.3
الاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية	%23.9	%.85	%13	%4.3
عدم وجود مساعدي البحث والتدريس	%84.8	%2.2	%6.5	%6.5
تدريس مساقات إضافية	%60.9	%17.4	%17.4	%4.3
عدم الاستقرار السياسي	%50	%30.4	%19.6	----
العلاوة السنوية التلقائية	%21.7	%21.7	%56.5	----

تفيد الإحصائيات الواردة أعلاه أن أكثر العوامل المؤثرة سلبًا في الجهد البحثي لأعضاء الهيئة التدريسية حسب درجة التأثير هي: عدم وجود مساعدي بحث وتدريس، كثرة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة وثقل العبء التدريسي. ويمكن تفسير ذلك بحقيقة حاجة كليات الإدارة المستمرة إلى أعضاء هيئة تدريسية للعمل فيها، وهذا واضح في الإعلانات المتكررة لكليات الإدارة في الجامعات الفلسطينية وغير مرة سنويًا تبرز فيها حاجتها إلى أعضاء هيئة تدريسية من حملة الدكتوراه، والجدير بالذكر أن جزءًا لا يستهان به من أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية تم استقطابهم للعمل في التنظيمات الحكومية وغير الأهلية في مناصب عليا لرسم السياسات واتخاذ القرارات. فالزيادة الطبيعية في إعداد الطلبة لم تواكبها زيادة متوازنة في أعداد أعضاء الهيئة التدريسية، وينعكس ذلك في عدد المواد التي تدرس على حساب النظام الإضافي، وفي زيادة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة، وحتى أن عملية افتتاح أقسام لتخصص الإدارة العامة اصطدمت بعائق ندرة الكفاءات الأكاديمية المتخصصة في هذا المجال. والبارز هنا أن هذا التخصص موجود في جامعتين فقط هما الخليل وبيرزيت وبشكل قليل الفاعلية في ضوء هذه الأسباب.

والبارز هنا أن 58.7% من أعضاء الهيئة التدريسية أجابوا بأن أكثر العوامل ذات الأثر الإيجابي في الجهد البحثي هي الاشتراك في تنفيذ الدورات التدريبية. ولدى استقصاء سبب التأثير الايجابي للاشتراك في الدورات التدريبية على الاهتمام بالأبحاث وإجرائها تبين أن هذا الاهتمام حتى لو كان اسميًا أو سطحيًا فإنه يعزز المكانة التنافسية لعضو هيئة التدريس للفوز بالعطاءات التدريبية ولضمان الاستمرار في الاستفادة من كفاءته التدريبية في الفرص اللاحقة. ومن خلال إجراء المقابلات وتحليل الوثائق تبين أن العامل الأساس في عدم قيام أعضاء الهيئة التدريسية بإجراء البحث هو حصولهم على الامتيازات دون ربطها بإجراء الأبحاث، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة العبء الوظيفي المتعلق بإعداد الطلبة مع زيادة غير مؤثرة في عدد أعضاء الهيئة التدريسية، ومن جهة أخرى فقد وجد الباحث أن لقلة عدد حملة الدكتوراه في المجال الإداري، وارتفاع معدل الطلب على توظيفهم، أثر سلبي على قيامهم بإجراء الأبحاث الإدارية.

توافر متطلبات البحث:

أما العوامل الأخرى المؤثرة في إجراء البحث والمتعلقة بمدى توافر متطلباته، فقد أجاب أعضاء الهيئة التدريسية عن سؤال بهذا الخصوص بما يلي:

المتطلب	كاف	وسط	قليل	غير متوافر	لا إجابة	المتوسط الحسابي
مراجع ودوريات متخصصة	%15.2	%43.5	%28.3	%13	–	2.39
كتب (عددًا وحداثة)	%17.8	%47.8	%28.3	%4.3	%2.2	2.26
أبحاث سابقة	%8.7	%28.3	%37	%23.9	%2.2	2.83
دعم مادي	%6.5	%6.5	%37،	%45.7	%4.3	3.35
حاسوب وخدمة إنترنت	%43.5	%30.4	%17.4	%6.5	%2.2	1.93
تصوير	%47.8	%21.7	%19.6	%8.7	%2.2	1.96
طباعة	%23.9	%19.6	%32.6	%21.7	%2.2	2.59

تفيد المعلومات الواردة أعلاه أن إدارات الجامعات تضع ما لديها من إمكانات الحاسب والإنترنت والتصوير وهي إمكانات متواضعة تحت تصرف الباحثين، لكنه وفي ضوء الوضع المادي السيئ لهذه الجامعات فإن غياب الدعم المادي للبحث وقلة المراجع والدوريات والأبحاث السابقة بالكم والنوع المطلوبين هي أقل المتطلبات توافرًا. وقد استدعى ذلك قيام بعض الباحثين بزيارة مكتبات الدول المجاورة لإنجاز أبحاثهم. وتنبهت وزارة التعليم العالي لهذه الحقيقة فقد بدأت بتكريس جزء لا يستهان به من المساعدات الأجنبية لتطوير مكتبات الجامعات. وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي هو 2.89 أي أنهم يصفون توافر هذه المتطلبات بالقليل الذي يميل إلى المتوسط.

وعن تصور أعضاء الهيئة التدريسية لقيامهم بواجبهم البحثي، تضمنت الاستبانة سؤالا مفاده:

"بماذا تقيم نفسك كعضو هيئة تدريس من ناحية قيامك بواجبك البحثي؟ فكانت إجاباتهم:

- مضطلع بالواجب 15.2%.
- جيـد 32.6%.
- وســط 23.9%.
- مقصر 28.3%.

ومن خلال المعلومات المتحصلة من المقابلات مع أعضاء الهيئة التدريسية تبين تدني مستوى اهتمامهم بواجباتهم البحثية كجزء من وصفهم الوظيفي، بل إن البعض أشار إلى تدني مستوى جدية إدارات الجامعات في النظر إلى الإنجازات البحثية. ولاستيضاح الأمر سيتم فيما يلي استكشاف دور وأثر إدارات الجامعات في إجراء البحث.

إدارة النشاط البحثي والاهتمام به:

يعد البحث من أهم الواجبات المفترض أن تقوم به الجامعات الفلسطينية للمساهمة في تطور المجتمع ومؤسساته وفقًا لما تنص عليه أهداف التعليم العالي في فلسطين، فالقيام بالبحث العلمي هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس وفقًا لوصفه الوظيفي، ولهذه الغاية تنشئ الجامعات عمادة البحث العلمي لرعاية البحث وتشجيعه. ويتبع لهذه العمادة لجنة البحوث، ولجنة مجلة البحوث، وصندوق دعم البحث أحيانًا، وعلى صعيد وزارة التعليم العالي فإن مديرية البحوث هي المسئولة عن هذا الجانب، وقد بدأت الاهتمام المنظم بذلك عام 2004، حيث بدأت العمل على وضع سياسة عامة ومعايير للتعامل مع مشاريع الأبحاث، والبحث عن تمويل أو توزيع الدعم المتوافر عليها. إلا إن غالبية الجامعات لم تُبد رضا كبيرًا عما أنجز بهذا الخصوص.

إدارة البحث:

إن لإدارة البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية الأثر الأكبر في رغبة الباحث في إجراء الأبحاث، ومن ثم الاستفادة من نتائجه في مجالات كثيرة، منها التدريبية. وللوقوف على حقيقة ذلك فقد تم إجراء المقابلات اللازمة مع مختلف الأطراف، إلى جانب توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بذلك في الاستبيان الخاص بأعضاء الهيئة التدريسية، وكانت إجاباتهم كما يلي:

- ما أثر النمط القيادي لإدارة الجامعة التي تعمل فيها على اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية نحو البحث؟
  - إيجابي 37%.
  - محايد 43.5%.
  - سلبي 15.2%.
  - لا إجابة 4.3%.
  - متوسط حسابي 1.87.

أي أن النمط القيادي يميل إلى أن يكون محايدًا.

- ما مدى تشجيع إدارة الجامعة لأعضاء هيئتها التدريسية على إجراء البحث الإداري؟

– كبير جدًا 28.3%. – كبير 41.3%. – متوسط 21.7%.

– قليل 6.5%. – معدوم 2.2%.

متوسط حسابي 2.13، أي أن تشجيع إدارة الجامعة للبحث يميل إلى أن يكون كبيرًا.

- ما مدى فاعلية مجلس أو عمادة البحث العلمي في إدارتها وخدمتها للبحث الإداري:

– فعالة 4.3%. – جيدة 19.6%. – متوسطة 28.3%.

– قليلة الفاعلية 30.4%. – عديم الفاعلية 15.2%. – لا إجابة 2.2%.

متوسط حسابي 3.93، أي أن فاعلية مجالس أو عمادات البحث العلمي مابين المتوسطة وقليلة الفاعلية.

- هل تهتم إدارة الجامعة بإبراز وتعميم نتائج الأبحاث الإدارية؟

– نعم 6.5%. – إلى حد ما 50%. – لا 41.3%.

– لا إجابة 2.2%.

- إذا كانت إجابتك عن السؤال السابق بأن إدارة الجامعة تهتم، فهل يتم ذلك من خلال:

– الندوات 6.5%. – نشر ملخص 19.6%. – نشرة أخبار الجامعة 47.8%.

– الإعلام 10.9%. – أخرى 10.9%. – لا إجابة 4.3%.

- هل تصدر الجامعة مجلة للبحث العلمي؟

– نعم 71.7%. – لا 28.3%.

- إذا كانت الإجابة عن السؤال السابق بنعم، فما مدى انتظام إصدار المجلة:

– منتظمة 33.3%. – وسط 15.2%. – متقطعة 45.5%.

– نادرة الصدور 6.1%. – متوسط حسابي 3.02.

أي أن مجلات البحث العلمي في الجامعات متقطعة الصدور. وتبين أن السبب الأساسي لذلك هـو سـبب مادي، إذ إن الجامعة تعطي أولويات الصرف المادي للتكاليف التشغيلية والتطويرية الأخرى.

- ما مدى اطلاعك على مجلات الأبحاث التي تصدرها الجامعات الفلسطينية الأخرى؟

– بانتظام 2,2%. – وسط 50%. – قليل 34.8%.

– لا اطلاع 13%. – متوسط حسابي 2.58.

أي أن مدى الاطلاع على مجلات أبحاث الجامعات الأخرى قليل.

- ما مدى قيام كليات الإدارة بتنظيم أنشطة لا منهجية:

– كثيرة 15.2%. – وسط 47.8%. – قليلاً 26.1%.

– نادرة جدًا 10.9%. – متوسط حسابي 2.32.

أي أن مدى قيام كليات الإدارة بأنشطة لا منهجية ما بين المتوسط والقليل.

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه والمعلومات الأخرى المتحصلة من المقابلات وتحليل الوثائق أن الجامعات الفلسطينية تشجع البحث، لكن – وغالبًا – لا يترجم هذا التشجيع إلى سياسات تدفع الباحث لإجراء البحث، ولا يحتل مكانًا متقدمًا في أولويات إدارة الجامعة، ويبرز هذا التشجيع في محاضر اجتماعات إدارة الجامعة مع أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية. وتبين أيضًا أن أكثر الجامعات التي تشجع البحث وتحض عليه هما جامعتا بيرزيت وجامعة النجاح، وما ساعد ذلك برامج الماجستير الموجودة في هاتين الجامعتين، إذ إن الإنجازات البحثية لأعضاء الهيئة التدريسية هي أهم المعايير والشروط المطلوبة لاعتماد هذه البرامج من قبل وزارة التعليم العالي.

أما فيما يتعلق بإبراز نتائج الأبحاث فلا يتجسد اهتمام الجامعات بطريقة محددة ومنتظمة في ذلك، فهي تعرف بها أحيانًا من خلال نشره أخبار الجامعة التي قلما تصدر. إما فيما يتعلق بمجلة الأبحاث فهي موجودة، كما أفاد به 71.7% من أعضاء الهيئة التدريسية إلا إن هذه المجلة غير منتظمة الصدور. وذلك لأسباب مادية. وهذه أهم الأسباب التي تفسر عدم اطلاع أعضاء الهيئة التدريسية بشكل منتظم على هذه المجلات. فعادة ما تقوم الجامعات بإرسال نسخة أو اثنتين من مجلتها للجامعات الأخرى، وقلما تجدها في الزاوية المحددة في مكتبات الجامعات المختلفة.

إن فاعلية مجالس وعمادات البحث العلمي متدنية حسبما يتبين من المعلومات المتحصلة من الإجابة عن الاستبيان. ولدى البحث عن السبب، كانت العوامل التالية مرتبة حسب الأهمية مسئولة عن ذلك:

– عدم اعتماد مخصصات مالية لدعم البحث.

– الاعتماد غالبًا على الدعم المادي الخارجي لتنشيط العمل البحثي.

– عدم وضوح الدور الإداري لهذه المجالس وخطوط اتصالها مع الباحثين.

ولا تقتصر العوامل المؤثرة في إدارة النشاط البحثي في ذلك، بل إن لنشر وتقييم الأبحاث دورًا بالغ الأهمية في هذا الإطار، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

نشر وتقييم الأبحاث:

إن لعملية تقييم الأبحاث توطئة لنشرها الأثر الأكبر في إمكانية تداولها والاستفادة منها تدريبيًا. وللكشف عن الجوانب ذات العلاقة، فقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة بهذا الخصوص إلى الأطراف المعنية وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال المقابلة والاستبيان. فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية على الفقرات الخاصة بذلك في الاستبيان بما يلي:

- هل تواجه صعوبة في نشر أبحاثك؟

- نعم 17.4%. - أحيانًا 41.3%. - لا 32.6%. - لا إجابة 8.7%.

- هل يخضع نشر البحث في مجلات الأبحاث إلى معايير واضحة تطبق على الجميع بعدالة؟

- نعم 15.2%. - إلى حد ما 43.5%. - لا 32.6%. - لا إجابة 8.7%.

- ما مستوى ثقتك بمقيمي الأبحاث لغايات الترقية أو النشر؟

- عالية 8.7%. - جيدة 39.1%. - متوسطة 28.3%.

- متدنية 13%. - لا إجابة 15.2%. - متوسط حسابي 2.82.

أي أن الثقة في مقيمي الأبحاث متوسطة.

- هل تتأخر الجامعة في إجراءات تقييم الأبحاث أو منح الرتبة المستحقة كنتيجة لها:

- نعم 10.9%. - إلى حد ما 58.7%. - لا 21.7%. - لا إجابة 8.7%.

- ما مدى وضوح آلية ومعايير تقييم أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية؟

- واضحة 6.5%. - وسط 47.8%. - ضبابية 34.8%.

- غير واضحة 10.9%. - متوسط حسابي 2.5.

أي أن مدى آلية ووضوح معايير التقييم ما بين المتوسطة والضبابية.

- هل تتمتع إدارة الجامعة بالنزاهة والبعد عن المحسوبية في اعتمادها الأبحاث في الترقية العلمية؟

- نعم 34.8%. - إلى حد ما 50%. - لا 10.9%. - لا إجابة 4.3%.

- مم ينطلق أعضاء الهيئة التدريسية في تقييم أبحاث زملائهم؟

– نقد علمي 34.8%. – نقد كيدي 17.4%. – لا اهتمام 43.5%. – لا إجابة 4.3%.

- بماذا تقيم الأبحاث الإدارية التي اطلعت عليها والتي أجراها مدرسو الإدارة في الجامعات الفلسطينية من حيث:

الجـــودة	متميزة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	لا إجابة	متوسط
	%6.5	%52.2	%37	%2.2	%2,2	2.52

عدد الأبحاث	كاف	وسط	قليل	قليل جدًا	متوسط
	%4.3	%21.7	%41.3	%28.3	3.06

الحاجة لها	هناك حاجة	لا حاجة	لا إجابة
	%69.6	%26.3	%4.3

البند						
الاستفادة منها	واسعة %15.2	وسط %47.8	ضيقة %23.9	معدومة %8.7	لا إجابة %4,3	متوسط 2.39
تصميم البحث	ممتاز %15.2	جيدة %47.8	وسط %26.1	ضعيفة %4.3	لا إجابة %6.5	متوسط 2.39
جمع المعلومات	ممتاز %8.7	جيدة %52.2	وسط %26.1	ضعيفة %6.5	لا إجابة %6.5	متوسط 2.5
تحليل المعلومات	ممتاز %4.3	جيدة %60.9	وسط %23.9	ضعيفة %4.3	لا إجابة %6.5	متوسط 2.47
النتائج	ممتاز %2.2	جيدة %65.2	وسط %19.6	ضعيفة %6.5	لا إجابة %6,5	متوسط 3.21
التوصيات	ممتاز %2.2	جيدة %63	وسط %19.6	ضعيفة %6.5	لا إجابة %8,7	متوسط 2.56

وقد تم التوجه إلى التنظيمات الحكومية المشرفة على التدريب والمنظمة له والمستفيدة منه بسؤال مفاده: "إذا كنت مطلعًا على الأبحاث التي أجراها أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية فما تقييمك لها؟

– مفيدة 13.6%. – متوسطة الفائدة 64.2%. – غير مفيدة 1.2%.

– غير مطلع 21%. – متوسط حسابي 2.29.

أي أن التنظيمات تصف الأبحاث بأنها متوسطة الفائدة.

يفيد أعضاء الهيئة التدريسية الذين يواجهون صعوبة في نشر أبحاثهم أن هذه الصعوبة تكمن في العامل الزمني برغبتهم في نشرها بالسرعة القصوى، وهو الأمر غير المتاح، بسبب الإجراءات الإدارية للنشر، حيث يطلب منهم أحيانًا تعديل الأبحاث كمتطلب لنشرها، وهو الذي قلما يقتنعون به، مما يجعل بعضهم يشكك في

نزاهة التقييم، ومن جهة أخرى فإن للمعايير البحثية المعتمدة للترقية ووصفها بالضبابية من قبل 34.8%، وبغير الواضحة من قبل 10.9%، وتأخر إدارات الجامعات أحيانًا كثيرة في منح الرتبة المستحقة – أثرًا سلبيًا في اتجاه أعضاء الهيئة التدريسية لإجراء الأبحاث، وتعزو إدارات الجامعات ذلك إلى الإجراءات الإدارية، ويمكن تجاوز ذلك من خلال السرعة، وأن عدم اهتمام 43.5% من أعضاء الهيئة التدريسية بأبحاث زملائهم يعد مؤشرًا سلبيًا على تدني مستوى اهتمامهم بالبحث بشكل عام. حيث يعزو أعضاء الهيئة التدريسية ذلك إلى التأخير في منح اللقب المستحق، كما أن تجاوز إدارات الجامعات أحيانًا في منح ترقيات لبعض أعضاء الهيئة التدريسية وفقًا لمعايير أقل المفترض يترك الأثر السلبي نفسه، إلا إن ذلك لا ينفي حقيقة أن عدم الاهتمام بالبحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية مرده عوامل شخصية وتدني مستوى المنافسة بين أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية، حيث إن هناك حاجة دائمة لتوظيفهم.

وبشكل عام يقيم أعضاء الهيئة التدريسية الأبحاث الإدارية التي أنجزها زملاؤهم بأنها جيدة من حيث الاستفادة منها، وكذلك من حيث التصميم وجمع المعلومات وتحليلها ونتائجها وتوصياتها، ولكنهم يؤكدون أن عدد الأبحاث التي أجريت قليل جدا. وهذا ما يعزز الافتراض السائد بقلة عدد الأبحاث الإدارية. ولدى استعراض رأي التنظيمات الحكومية في الأبحاث الإدارية التي اطلعوا عليها والتي وصفتها بالقليلة، فقد أفاد 64.2% من أفراد العينة بأن هذه الأبحاث متوسطة الفائدة. وقد تم استقصاء سبب ذلك حيث تبين أن ذلك يعود لطريقة عرض النتائج والتوصيات من حيث استخدام لغة ومصطلحات معقدة في هذه الأبحاث مبتعدة عن مستوى إدراك ومعرفة موظفي التنظيمات الحكومية، ومن جهة أخرى فقد أشار الكثير منهم إلى غياب آلية لتنفيذ التوصيات التي يتم اقتراحها، مما يتطلب منهم جهدًا كبيرًا لإنجاز ذلك، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار خوفهم من نتائج ارتجالهم بسبب نظام الرقابة المتبع من قبل الرؤساء.

العلاقات البحثية بين الزملاء:

إن استكشاف علاقة الباحث الإداري كعضو هيئة تدريس مع زملائه في الجامعة نفسها أو في جامعات أخرى يسلط الضوء على مدى الاهتمام والتعاون والتشاور، إذ يؤدي ذلك إلى أبحاث بجودة أفضل، إلى جانب تعميق الاستفادة من هذه الأبحاث، ولإلقاء الضوء على هذا الأمر فقد تم توجيه الأسئلة التالية لأعضاء الهيئة التدريسية:

- بماذا تصف العلاقة البحثية بين أعضاء الهيئة التدريسية؟
  - تعاونية 23.9%.
  - تنافس تعاوني 15.2%.
  - كل وشأنه 56.5%
  - تنافر 4.3%.

• ما مدى اطلاعك على الأبحاث التي أجراها زملاؤك أعضاء الهيئة التدريسية للعلوم الإدارية في:

	واسع	متوسط	ضيق	لا علم لي به	متوسط ح.
جامعتك	%32.6	%30.4	%28.3	%8.7	2.13
الجامعات الأخرى	%15.2	%41.3	%37	%6.5	2.34

• في العادة كيف تطلع على الأبحاث التي أجراها زملاؤك في:

أطلبها منهم بالصدفة، مجلات الأبحاث، المكتبة، الإنترنت.

في جامعتك	%4.3	%21.7	%50	%19.6	%4.3
الجامعات الأخرى	%2.2	%15.2	%50	%26.1	%6.5

• ما مدى استعانتك بخبرة زملائك في مجال البحث الذي تجريه:

– دائمًا 6.5%. – غالبًا 32.6%. – قلما 54.3%. – أبدًا 2.2%. – لا إجابة 4.3%.

هل تستعين بزملائك في الإجراءات البحثية في المجالات التالية:

	نعم	أحيانًا	لا	لا رأي
موضوع البحث	%21.7	%52.2	%21.7	%4.3
تصميم خطة البحث	%15.2	%60.9	%19.6	%4.3
أدوات جمع المعلومات	%26.1	%47.8	%21.7	%4.3
النتائج	%21.7	%60.9	%13	%4.3
التوصيات	%26.1	%54.3	%15.2	%4.3

يرى غالبية أعضاء الهيئة التدريسية أن طبيعة العلاقة البحثية بينهم تتجسد في كل وشأنه 56.5%، وأن اطلاعهم على أبحاث زملائهم من الجامعة نفسها، ومن الجامعات الأخرى ليس بالمستوى المطلوب، فهو يميل إلى ما بين المتوسط والضيق، والأمر الأكثر إثارة هو أن هذا الاطلاع عادة ما يتم بالصدفة، وأن استعانة أعضاء الهيئة التدريسية بخبرات بعضهم لدى إجراء البحث تتراوح ما بين أحيانا 32.6%، وقلما 21.7%، كما تبين أن هذه الاستعانة لا تتم بشكل منهجي منظم، وإنما بشكل عشوائي عرضي وتتركز في التعاون في أدوات جمع المعلومات وصياغة التوصيات. ويعود كل ذلك إلى تدني مستوى الاهتمام بالبحث من قبل أعضاء الهيئة التدريسية نتيجة لانشغالهم بالعمل الإضافي أو التدريب لارتباطات شخصية ... إلخ. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بحثيًا ليس ضعيفًا على صعيد الجامعات فحسب، بل على صعيد الجامعة الواحدة أيضًا. فغالبًا ما يطلع الزملاء على إنجازات زملائهم بالصدفة. وهذا يدعم الاستنتاج القائل بأن مستوى الاهتمام بالبحث ليس بالمستوى المطلوب ولا يختلف هذا الأمر عن علاقة الباحثين بالمؤسسات التدريبية وتنظيمات الإدارة العامة كما سيتبين لاحقًا.

الاستخدام البحثي في التدريب:

سيتم التطرق في هذا السياق إلى: مجالات الاستخدام، مدى الاستخدام، الاستخدام كمادة تدريبية، طريقة الاستخدام، الاستخدام في أنواع الدورات، أكثر أجزاء البحث استخدامًا، المتدربين واستخدام البحث، التنظيمات المختلفة والبحث. وفيما يلي عرض لهذه المعطيات:

مجالات الاستخدام ومداها:

من المفترض أن من أهم استخدامات الأبحاث الإدارية وأسباب إجرائها – الاستفادة منها في الأنشطة التدريبية المختلفة كما توضح في الإطار النظري لهذا البحث، وللكشف عن واقع هذا الاستخدام فقد تم جمع المعلومات اللازمة من خلال المقابلة وتحليل الوثائق والاستبيان والملاحظة. فبناء على سؤال ورد في الاستبانة مفاده: ما مدى استخدام الأبحاث الإدارية في الجوانب التالية؟ فقد كانت إجابات أعضاء الهيئة التدريسية الذين يقومون بالتدريب (م أ) وأفراد عينة التنظيمات الحكومية (المؤسسات) كما يلي:

	كثيرًا		وسط		قليلا		لا إجابة	
	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ	مؤسسات	م أ
تحديد الاحتياجات التدريبية	%8.6	%44.4	%21	%38.9	%65.4	%16.7	%4.9	%-
تصميم البرامج التدريبية	%7.4	%27.8	%18.5	%55.6	%48.1	%16.7	%25.9	
إبراز الحقائق	%11.1	%44.4	%42	%33.3	%44.4	%22.3	%2.5	
دعم وجهة نظر المدرب	%12.3	%55.6	%44.4	%44.4	%39.5	--	%3.7	
جزء من المادة التدريبية	%4.9	%33.3	%17.3	%61.1	%55.6	%5.6	%22.2	
وسيلة إيضاح	%3.7	%50	%35.8	%33.3	%45.7	%16.7		

* دلالة إحصائية لهذا الجدول لاحقًا.

الجدية في الاستخدام:

عن مدى جدية المدربين غير الأكاديميين في استخدام الأبحاث لدى اطلاعهم عليه، أفادت عينة المؤسسات بالآتي:

- عالية %48.1.
- وسط %23.5.
- متدنية %23.5.
- لا إجابة %4.9.
- متوسط حسابي 1.85.

أي أن مدى الجدية متوسط.

وأفاد المدربون الأكاديميون عن مدى استخدامهم للأبحاث في التدريب بـ:

- دائما 55.6%. - غالبًا 27.8%. - أحيانا 11.1%. - قلما 5.6%. - متوسط حسابي 1.66.

أي أن مدى الاستخدام يميل إلى غالبًا.

يبدو جليا إن هناك اهتماما كبيرا من المدربين عامة في الاستفادة من الأبحاث الإدارية في التدريب. وفيما يتعلق بمدى هذه الاستفادة فقد بين المدربون الأكاديميون أنهم أكثر ما يستخدمونها في دعم وجهة نظرهم كمدربين وكوسيلة للإيضاح، فيما تفيد المؤسسات بقلة الاستخدام وخاصة في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وفي المادة التدريبية أو في تصميم البرامج التدريبية. حيث تبين أن من يستخدم هذه الأبحاث هم المدربون الأكاديميون الذي أجروا هذه الأبحاث حيث الاهتمام من قبل التنظيمات الحكومية في الحصول عليها أيضًا. إلا أن قلة الأبحاث ذات العلاقة بالإدارة العامة تقف حائلاً دون ذلك. وبالنظر إلى مجالات الاستخدام فإنها سطحية تتجسد في دعم وجهة نظر المدرب، وقلما تكون مؤشرًا على الاحتياجات التدريبية أو عاملاً مهما في تصميم البرامج التدريبية. ولم يجد الباحث توثيقًا واضحًا لاستخدام الأبحاث في الرزم التدريبية التي يتم إعدادها أو حتى في الوثائق الخاصة بذلك.

ولدى استقصاء التفاوت في أراء الطرفين (المدربين الأكاديميين والمؤسسات) تبين أن المؤسسات لا تعتمد في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل جدي على ما ورد في نتائج وتوصيات الأبحاث.وإنما تعتمد على آراء الإدارات العليا في التنظيمات الحكومية، ولدى استعراض عينة من الأبحاث تبين أن الإشارة للاحتياجات التدريبية فيهالا تتم بشكل منظم، بل إنها غير مذكورة أحيانًا كثيرة، مما لا يجعلها ملفتة للنظر من جانب المؤسسات، وهنا لا بد من التعرف على استخدام الأبحاث كمادة تدريبية.

الاستخدام كمادة تدريبية:

ولدى السؤال عن دور المدرب في تحديد المادة التدريبية كانت الإجابات:

م.أ مؤسسات:

يحددها المدرب بمفرده 61.1%، 34.6%.

توضع محددات على الشكل 27.8%، 7.4%.

توضع محددات على المضمون 5.6%، 46.9%.

المادة جاهزة 5.6%، 11.1%.

وفيما يتعلق بمدى قيام المدربين بإدراج الأبحاث الإدارية ضمن قائمة المراجع في المادة التدريبية، فقد كانت آراء أفراد العينة من الجانبين "المؤسسات والمدربين الأكاديميين" كما يلي:

	دائمــا	غالبــا	قليــل مــا	أبـــدا	متوسـط ح
مـدرب أكاديمـي م أ	%27.8	%55.6	%16.6	1.55-	
مـؤسســات	%3.7	%13.6	%48.1	%34.6	2.35

يتبين من الإحصائيات والتحليل والمعلومات الأخرى المتحصلة أن القائمين على إدارة العملية التدريبية يحددون للمدرب عناوين المادة التدريبية، ويقوم المدرب بمفرده بإعداد المادة التدريبية، وقلما حدث أن تدخلت إدارة التدريب في تعديلها أو تغييرها. ولدى فحص المادة التدريبية لوحظ أن جزءًا لا يستهان به منها كان جاهزًا، وخاصة أن عناوين الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها مشابهة لما يتم تنفيذه في أماكن أخرى داخليًا وخارجيًا. كما لوحظ في الفترة الأخيرة أن هذا الجزء في تناقص مستمر وأصبح المدربون يتجهون إلى أن تكون الكتب العلمية الحديثة – وخاصة الأجنبية والمترجمة – مصدرًا أساسيا للمادة التدريبية، إذ قلما ينعكس الواقع الفلسطيني فيها أيضًا كمادة تدريبية، ولكن مستوى الاهتمام المعطى للأبحاث كمصدر للمادة التدريبية ليس بالمستوى المفترض، حيث يتوقع من التدريب معالجة الواقع الذي تصفه الأبحاث، وفيما هو غائب تكون النتيجة أن التدريب نظري كم سيتبين لاحقًا. وتبينت المواصفات التالية للمادة التدريبية التي يتم عرضها على المتدربين: مادة نظرية في الغالب، خاصة لدى قيام المدربين الأكاديميين بتطويرها، مكررة لدى قيام المدربين غير الأكاديميين بعرضها، خاصة عندما تكون عناوين الدورات مكررة كما هو في العادة، قليلاً ما تراعي الواقع الإداري الداخلي للتنظيمات الحكومية، وخاصة لفئة المتدربين. إذ تبين أنه قليلاً ما يتعرف المدربون الأكاديميون على الأنشطة الإدارية للمتدربين. كما تبين أنه عندما يكون هناك مقابلاً مادي مدفوع للمدرب عن المادة التدريبية فإن نوعية هذه المادة تكون أفضل بالرغم من غياب الأبحاث الإدارية عنها إلى حد كبير، وتبقى طبيعتها نظرية أكثر منها عملية. ومن ناحية أخرى فإنه قلما احتوت قائمة المراجع في المدة التدريبية إلى الأبحاث.

طريقة الاستخدام:

لدى استقصاء طريقة استخدام الأبحاث في التدريب، فقد أفاد أفراد العينة بما يلي:

	نعم مؤسسات	نعم مدرب أكاديمي	أحيانا مؤسسات	أحيانا مدرب أكاديمي	لا مؤسسات	لا مدرب أكاديمي	لا إجابة مؤسسات	متوسط حسابي مؤسسات م أ
محاضرة	%24.7	%50	%74.1	%44.4	-	%5.6	%1.2	1.56 1.76
نقاش	%22.2	%66.7	%75.3	%33.3	%1.2	-	%1.2	1.33 1.81
مجموعات	%22.2	%72.2	%75.3	%22.2	%1.2	%5.6	%1.2	1.33 1.81
دراسة حالة	%21	%72.2	%74.1	%22.2	%3.7	%5.6	%1.2	1.33 1.85
مؤتمرات	%21	%27.8	%58	%55.6	%18.5	%16.7	%2.5	1.88 2.02

دلالة إحصائية لهذا الجدول لاحقًا.

وعن توقيت استخدام الأبحاث أثناء العملية التدريبية فقد كانت الآراء:

البداية	الوسط	قبل	النهاية	حسب الحاجة
أكاديميون مدربون	%5.6	%27.8	%5.6	%61.1
مؤسسات	%7.4	%7.6	%7.4	%77.8

وفيما إذا كان استخدام البحث في التدريب مخططا له فقد أفاد المدربون الأكاديميون بـ:

- بتخطيط مسبق 38.9%. - بشكل عابر 50%. - لا إجابة 11.1%.

تبين المعلومات التي جمعت من خلال أدوات جمع المعلومات المختلفة أنه لدى استخدام البحث في التدريب فإن ذلك عادة ما يتم بشكل عابر دون تخطيط كاف، أما عن توقيت الاستخدام فيجمع طرفا العملية التدريبية أن الحاجة هي التي تحكم التوقيت، ليسهم في سلاسة العملية التدريبية وانسيابها بشكل أفضل. وعن طريقة استخدام البحث في التدريب تبين – وحسب رأي المدربين الأكاديميين – أنه عادة ما تستخدم من خلال مجموعات العمل ودراسة الحالة والنقاش، فيما ترى المؤسسات أن ذلك أحياناً ما يتم من خلال: المحاضرة، النقاش، مجموعات العمل. وبشكل عام فقد تبين أن عملية الإشارة إلى البحث ومناقشته أثناء التدريب تتم كأداة لتحقيق هدف لفت انتباه المتدربين ودعم وجهة نظر المدرب كما تبين آنفا. ولم يتم التوصل إلى دليل بأن هذا الاستخدام يتم بطريقة منظمة وبآلية مخطط لها كجزء من تصميم النشاط التدريبي. وعن الوقت المخصص لاستخدام البحث أثناء التدريب تبين عدم إعطاء الوقت الكافي لمناقشة نتائج الأبحاث وتوصيتها، وكانت الأولوية تعطى بدلاً من ذلك إلى الأطر النظرية والإجرائية.

هدف الاستخدام:

للتعرف على أهداف المدربين من استخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. وقد كانت آراء عينة الدراسة من الجانبين كما يلي:

	نعم مؤسسات	نعم أكاديمي مدرب	أحياناً مؤسسات	أحياناً أكاديمي مدرب	لا مؤسسات	لا أكاديمي مدرب	لا أعلم مؤسسات
تعديل اتجاهات	%17.3	%66.7	%70.4	%33.3	%12.3	-	-
نفوذ للمدرب	%44.4	%44.4	%43.2	%38.9	%1.2	%16.7	%11.1
تعريف بالواقع	%63	%61	%25.9	%38.9	%11.1	-	-
تهيئة المتدربين	%44.4	%61	%37	%33.3	%7.4	%5.6	%11.1
تنشيط المتدربين	%44.4	%61	%44.4	%33.3	-	%5.6	%11.1
تطوير وعلاج	%33.3	%72.2	%34.6	%22.2	-	%5.6	%32.1

تفيد آراء التنظيمات الحكومية والمدربين غير الأكاديميين أن أولوية الأهداف في استخدام البحث في التدريب هي: التعريف بالواقع 63%، إكساب المدرب قوة أكبر 44%، تهيئة المتدربين 44%، تنشيط المتدربين 44%، فيما كان هدف تعديل الاتجاهات أحيانا بنسبة 70.4%، فيما تفيد آراء المدربين الأكاديميين بأن أولويات الأهداف لاستخدام البحث في التدريب هي كما يلي: التطوير والعلاج 72.2%، تعديل الاتجاهات 66.7%، تهيئة المتدربين 61% والتعريف بالواقع 61%. يبرز من الاستجابات الواردة أعلاه التباين بين وجهتي نظر الطرفين، ومن خلال المقابلات والتحليل والمتابعة، تبين أنه لا يقوم المدرب بتوضيح هدف استخدام البحث، وأن المدرب عادة ما يستخدم البحث لإكساب نفسه نفوذا من خلال تعديل اتجاهات المتدربين. ولدى استقصاء حقيقة هدف الاستخدام تبين أن المدرب يقوم بذلك للتمتع بنفوذ أكبر، هذا ما يقلل من فاعلية استخدام البحث في العملية التدريبية.

استخدام الأبحاث في مختلف الدورات:

إجابة عن سؤال مفاده: ما مدى استخدام الأبحاث في مختلف أنواع الدورات التدريبية، فقد تبين:

نوع الدورة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		لا أعلم
	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات	مدرب أكاديمي	مؤسسات
إدارة عليا	%1.2	%33.3	%16	%33.3	%16	%33.3	61.7	-	%4.9
إدارة وسطى	%1.2	%27.8	%24.7	%38.9	%12.3	%27.8	56.8	%5.6	%4.9
إدارة دنيا	%2.5	%22.2	%8.6	%38.9	%44.6	%27.8	39.5	%11.1	%4.9
إدارة متقدمة	%2.5	%27.8	%11.1	%44.4	%13.6	%22.2	67.9	%5.6	%4.9
إدارة متخصصة	%4.9	%44.4	%7.4	%11.1	%17.3	%33.3	65.4	%11.1	%4.9
ممولة خارجيًا	%11.1	%61.1	-	%11.1	%17.3	%16.7	64.2	%11.1	%7.4
ممولة محليًا	%2.5	%33.3	%12.3	%33.3	%14.8	%11.1	64.2	%22.2	%6.2

* لاحقًا سيتم استعراض الدلالة الإحصائية لهذا الجدول.

تشير الإحصائيات الوارد أعلاه أن التنظيمات العامة ترى قلة استخدام البحث الإداري في التدريب سواء من حيث المستوى الإداري، أو نوع التدريب أو جهة التمويل، فيما يعبر المدربون الأكاديميون بأنه غالبًا ما يتم استخدام البحث في دورات الإدارة العليا والوسطى. كما يفيدون أنه دائمًا (44.4%) ما يتم استخدام البحث في الدورات المتخصصة أكثر مما يتم استخدامه في دورات الإدارة المتقدمة، ويرون بنسبة 61.1% أنه دائمًا ما يتم استخدام البحث في الدورات الممولة من الدول المانحة.

إن إجماع المؤسسات والمدربين الميدانيين على درجة قليلة من الاستخدام وتركيز المدربين الأكاديميين على الإجابة بالاستخدام غالبًا ودائمًا إشارة إلى تفاوت في الرأي، والذي لم يجد له ما يفسره سوى أنه يتم فعلاً استخدام البحث من قبل المدربين الأكاديميين، لكن ليس بالمستوى والاهتمام والطريقة التي تجعل التنظيمات العامة تشعر به وبقصدية استخدامه.

أجزاء البحث التي يستفاد منها:

سئل أفراد العينة عن أكثر أجزاء البحث استخداما فكانت إجاباتهم كما يلي:

	نعم		أحيانا		لا		لا أعلم	
	مؤسسات	هيئة	مؤسسات	هيئة	مؤسسات	هيئة	مؤسسات	هيئة
النتائج	%19.8	%66.7	%75.3	%27.8	%2.5	%5.6	%2.5	-
التوصيات	%13.6	%61.1	%82.7	%33.3	-	%5.6	%2.5	-
مادة تدريبية	%7.4	%50	%46.9	%33.3	%43.2	%16.7	%3.7	-

يبدو جليًا أن نتائج الأبحاث هي الأكثر استخدامًا، ويبدو ومن خلال جمع المعلومات الأخرى والمتابعة والتحليل أن نتائج الأبحاث فعلا هي الأكثر استخدامًا واستقطابًا لاهتمام المدربين الأكاديميين، أما التوصيات فهي التي يود المتدربون والمؤسسات التعرف عليها لمناقشة إمكانية تطبيقها. وكان استخدام البحث بمجمله كمادة تدريبية أقل ما حظي باهتمام الجانبين.

المتدربون واستخدام والبحث:

للبحث عن المؤشرات الرئيسة لاتجاهات التنظيمات العامة للمتدربين حول البحث الإداري، تم توجيه المجموعة التالية من الأسئلة من خلال الاستبانة وهي:

- ما مدى رغبة وتجاوب وجدية المتدربين في التعامل مع البحث الإداري لدى استخدامه:

	عالية	وسط	متدنية	لا تجاوب	لا أعلم	متوسط ح
تنظيمات	%79	%12.3	%2.5	%2.5	%3.7	1.39
مدرب أكاديمي	44.4	%38.9	%16.7	-	-	1.72

- ما الذي يستقطب انتباه المتدربين أكثر لدى استخدام البحث الإداري:

	موضوع البحث	الحقائق والمعلومات	النتائج والتوصيات	لا أعلم
تنظيمات	%6.2	%18.5	%60.5	%14.8
أكاديمي مدرب	%22.2	%16.7	%55.6	%5.6

- ما مدى ثقة المتدربين بنتائج وتوصيات الأبحاث لإدارية:

	عالية	وسط	متدنية	لا ثقة	لا أعلم	متوسط ح
مؤسسات	%25.9	%59.3	%9.9	%4.9-	1.99	-
أكاديمي مدرب	%44.4	%33.3	%16.9	%5.6	1.83-	-

● ما مدى إشارة المتدربين إلى أبحاث اطلعوا عليها:

	كثيرًا	وسط	قليلاً	نادرًا	لا إجابة	متوسط ح
مؤسسات	%6.2	%24.7	%43.2	%22.4	%3.7	2.93
أكاديمي مدرب	%22.2	%22.2	%38.9	%11.1	%5.6	2.56

● هل سبق إن اتصل بك متدربون للاستفسار عن أبحاث إدارية:

	نعم	أحيانًا لا	لا	إجابة
مؤسسات	%13.6	%14.8	%71.6	%5.6
أكاديمي مدرب	%5.6	%50	%38.9	

● ما الجهة التي يفضل المتدربون إن يكون لها دورًا نشطًا في استخدام الأبحاث:

	المدرب	المتدرب	المدرب	أكثر أدوار متبادلة	لا رأي
مؤسسات	%4.9	%30.9	%2.5	%56.8	%4.9
مدرب أكاديمي	%5.6	%27.8	%16.7	%44.3	%5.6

يجمع المدربون الأكاديميون والتنظيمات الحكومية على أن هناك رغبة وجدية وتجاوبًا عاليًا لدى استخدام البحث في التدريب، وهذا مؤشر على اتجاهات إيجابية نحوه، كما يتفق الطرفان على أن أكثر ما يستقطب اهتمام المتدربين في البحث هو نتائجه وتوصياته، ذلك لأنها تتعامل مع الواقع الذي يعيشونه ومع المستقبل المطلوب منهم التأثير فيه. ومن وجهة نظر المدربين الأكاديميين فهناك ثقة عالية بنتائج وتوصيات الأبحاث فيما تشير المؤسسات إلى أن هذه الثقة متوسطة، وتبين أن سبب ذلك يرجع إلى عدم إحاطتهم علمًا بآلية التوصل إلى النتائج والتوصيات التي تعرض عليهم. كما تجمع أطراف العملية التدريبية على أن الأدوار الفاعلة في التعامل مع البحث متبادلة بين المدرب والمتدرب.

ويفيد المدربون الأكاديميون والتنظيمات الحكومية أنه قلما يأتي المتدربون بذكر أبحاث اطلعوا عليها، ويعود ذلك لقلة تداول هذه الأبحاث، إذ إنه قلما يحدث أن يبادر الباحثون بتعريف الآخرين بها. وذكر المدربون الأكاديميون أنه أحيانًا ما يتصل بهم المتدربون للاستفسار عن أبحاث، فيما تذكر التنظيمات أنه قلما يتصل بهم المتدربون لهذه الغاية، ولهذا الأمر ما يبره إذ إن المؤسسات التدريبية قلما تمتلك مكتبة تدريبية حسب الأصول (كما سيتبين لاحقا)، وقلما يبادر الباحثون بتزويد المؤسسات التدريبية بنسخ من أبحاثهم.

التنظيمات الحكومية والأبحاث الإدارية:

لمعرفة بعض الحقائق الميدانية عن التنظيمات العامة وعلاقتها بالأبحاث، تم – من خلال الاستبيان – توجيه أسئلة للتنظيمات العامة وأعضاء الهيئة التدريسية بهذا الخصوص، فيما يلي نتائجها.

- ما هي أكثر أنواع المؤسسات استهدافًا لأبحاثكم:

– بنوك 21.7. – مصانع 21.7. – تنظيمات حكومية 17.4%.

– خدمية 23.9%. – جميعها 8.7%. – أخرى 6.5%.

- عن مدى جدية التنظيمات العامة وتعاونها مع الباحثين ذكر أعضاء الهيئة التدريسية أنه:

عالية جدًا	عالية	وسط	متدنية	معدومة	متوسط ح
%0	%19.6	%41.3	%34.8	%4.3	3.23

- ما مدى اطلاع مختلف التنظيمات (الحكومية والتدريبية) على أبحاث أعضاء الهيئة التدريسية:

	واسع	متوسط	ضعيف جدًا	لا إجابة	متوسط ح
أعضاء	%30.3	%56.6	%10.9	%2.2	1.84
مؤسسات	%13.6	%18.5	%66.7	%1.2	2.55

- ما مدى تزويدكم بنسخ من الأبحاث الإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية، أجابت عينة التنظيمات بـ:

بانتظام تام	أحيانًا	نادرًا	(صدفة) غير منتظمة	متوسط حسابي
%0	%14.8	%71.6	%13.6	2.98

- وعن تقييم التنظيمات للأبحاث الإدارية التي اطلعت عليها فقد أجابت عينة التنظيمات بـ:

مفيد	متوسطة الفائدة	غير المفيد	لا رأي	متوسط حسابي
%13.6	%64.2	%1.2	%21	2.29

- وفيما يتعلق بمدى ثقة التنظيمات بنتائج الأبحاث:

عالية 26.1%. – وسط 48.1%. – متدنية 26.1%. – متوسط حسابي 2.

- أما عن مدى اهتمام المدربين غير الأكاديميين والتنظيمات العامة في الأبحاث الإدارية أفاد أعضاء الهيئة التدريسية بـ:

كبير 2.2%. – جيد 30.4%. – وسط 43.5%.

قليل 21.7%. – لا اهتمام 2.2%. – المتوسط الحسابي 2.9.

أي أن الاهتمام متوسط.

- سئل المدربون الأكاديميون عن مدى التفاعل بينهم وبين مسئولي المؤسسات الحكومية التي ينتمي إليها المتدربون، فأفادوا بـ:

واسع 33.3%. – متوسط 61.1%. – ضيق 5.6%. – معدوم 0%. – متوسط ح 1.72.

- عن مدى الأخذ بتوصيات الأبحاث وتطبيقها في المؤسسات المعنية، أفاد أعضاء الهيئة التدريسية بـ:

غالبا	وسط	قليلاً ما	لا يهتمون	متوسط حسابي
%4.3	%34.8	%47.8	%13	2.69

وعن اتجاه المؤسسات التدريبية نحو استخدام البحث الإداري في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية أجاب أفراد العينة بـ:

	إيجابي	لا تكترث	سلبي	لا رأي
مؤسسات	%55.6	%37	%3.7	%3.7
مدرب كاديمي	%27.8	%38.8	%11.1	%22.2

- ما تقييمك لجدوى استخدام الأبحاث الإدارية في التدريب:

	عالية	وسط	متدنية	يعتمد على الموقف
مؤسسات	%80.2	%9.9	%1.2	%8.6
هيئة	%55.5	%38.9	%5.6-	

تبين الإحصائيات الواردة أعلاه أن التنظيمات الحكومية هي الأقل استهدافًا من قبل الباحثين، وسبب ذلك هو قلة المتخصصين في الإدارة العامة، إذ تبلغ نسبتهم فقط 13% من أفراد عينة أعضاء الهيئة التدريسية، وأن اثنين منهم فقط من حملة الدكتوراه وهي الفئة الأكثر رغبة في إجراء البحث من تلك الذين يحملون درجة الماجستير، وذلك لغايات الترقية العملية. ولا يلمس الباحثون تعاونًا كبيرًا من قبل التنظيمات الحكومية، ولدى استقصاء سبب ذلك تبين أن هناك تخوفًا من قبل هذه التنظيمات من أن يساء استغلال المعلومات التي يدلون بها وتبين أنه يتوجب حصول موظفي التنظيمات الحكومية على إذن الإدارة العليا للتعاون مع الباحثين، الأمر الذي يستغرق وقتًا لإجابة غير مؤكدة، الأمر الذي يعتبره الباحثون عدم تعاون وتأخير في تجاوب هذه التنظيمات مع الجهود البحثية.

ويفيد أعضاء الهيئة التدريسية أن اطلاع التنظيمات الحكومية على الأبحاث بدرجة متوسطة (56.6%) فيما تصنف المؤسسات ذلك بأنه ضعيف (66.7%). وتوصل الباحث إلى حقيقة أنه قلما يتم تزويد التنظيمات الحكومية بنسخ من الأبحاث بمبادرة من الباحثين، حيث يتم ذلك غالبًا بطلب من هذه التنظيمات أو بالصدفة.

أما فيما يتعلق بأثر التدريب فإنه وفي نهاية الدورات التدريبية التي يشارك فيها موظفو الخدمة المدنية الفلسطينية تقوم الجهة المنظمة بقياس أثر التدريب من خلال تقييم الدورة. ولدى تحليل الكثير من هذه التقييمات تبين ما يلي: التذمر من مادة ومضمون التدريب بالنظرية، قليلة الارتباط بالواقع الإداري، صعوبة الاستفادة من الكثير من التدريبات في الميدان، عدم إعطاء مساحة أكبر لمناقشة الواقع... إلخ، كل ذلك مؤشر على الحاجة إلى استخدام البحث لمواجهة هذه الإشكالات المتعلقة بأثر التدريب.

هناك شعور من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بأنه قليلاً ما يتم تبني توصياتهم الواردة في أبحاثهم، ولدى استقصاء أسباب ذلك تبين أن هناك تدنيًا في مستوى مبادرة الطرفين للاتصال يبعضهما لوضع آلية وتوضيحها وتبريرها، وبالتالي يغيب التصور الإجرائي لكيفية تبني التوصيات، كما تبين أن للعلاقة السطحية بين مسئولي المتدربين وأعضاء الهيئة التدريسية ولسطحية معرفة أعضاء الهيئة التدريسية بأعمال التنظيمات الحكومية أثرًا - سلبيًا كبيرًا في الممارسة التدريبية عامة.

وبالرغم من وصف التنظيمات للأبحاث بأنها متوسطة الفائدة، ووصف اهتمام المدربين غير الأكاديميين في الأبحاث بأنه متوسط، إلا أن جميع أطراف التدريب تجمع على أن جدوى استخدام الأبحاث في التدريب عالية، وهذا ما يفسر درجة الجدية العالية من قبل المتدربين لدى مناقشة الأبحاث، إلا إن الصبغة العلمية النظرية للتوصيات - مع غياب تصور لأثر غيابها أو تطبيقها هو الذي يجعل المؤسسات تصف هذه الأبحاث بأنها متوسطة الفائدة.

محددات الاستخدام التدريبي للبحث:

يتبين من المعطيات والمعلومات والتحليلات أن محددات استخدام البحث في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تكمن فيما يلي:

- قلة عدد الأبحاث المتوافرة، وخاصة المتعلقة بالإدارة العامة الفلسطينية.
- تدني مستوى اهتمام إدارات الجامعات بالبحث ومحدودية قدرتها على دعمه.
- عدم توافر متطلبات البحث اللوجستية والعلمية بالكم والنوع المطلوب، عدم قيام الباحثين بالتعريف بأبحاثهم، ضعف حركة النشر عامة، ضعف العلاقة بين الجامعات والتنظيمات الحكومية والتدريبية.

وتبين أنه يمكن التغلب على هذه المحددات بانتقاء أسباب وجودها، كقيام مختلف الأطراف بوضع سياسة عامة لإجراء البحث ونشره واستخدامه، وتوفير متطلبات إجراء البحث، واستخدام الأبحاث كدليل عام لتحديد الاحتياجات، ورصد المشكلات ... إلخ، ووضع آلية للتنسيق بين الجامعات والتنظيمات الحكومية والتدريبية للاستفادة من البحث، والتوعية بأهمية استخدام البحث في التدريب. وتشجيع الباحثين في الإدارة العامة من خلال نظام حوافز، والتركيز على قيام المدربين بتصميم مادتهم التدريبية بأنفسهم على أن يكون البحث أحد أجزائها الأساسية.

الآلية المفضلة للارتقاء بالاستفادة من البحث تدريبيا:

بناءًا على ما سبق من الاستنتاجات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، فإن الآلية المفضلة لاستخدام الأبحاث الإدارية في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية هي:

- توضيح أهداف استخدام البحث في التدريب المقصود، ورصد مؤشرات تحقيقها.

- تزويد المتدربين بملخص لنتائج وتوصيات الأبحاث قبل مناقشتها أثناء الجلسات التدريبية، وذلك باعتبارها جزاءًا من المادة التدريبية ومحورًا للأنشطة التدريبية المرافقة.
- التنويع في الطرق الفاعلة للاستخدام، كالمحاضرة، والمناقشة، ومجموعات العمل، ودراسة الحالة. وسيكون الحكم في اختيار الطريقة مجموعة من العوامل، أهمها هدف الاستخدام والوقت المتاح، ومدى ملامسة البحث لموضوع التدريب، لكن وبأي الأحوال، فإنه من المفضل أن تبقى المناقشة بأشكالها جوهر آلية الاستفادة من البحث في التدريب.
- خلق إطار تفاعلي أثناء الاستخدام، وذلك بمناقشة آلية البحث ونتائجه وتوصياته وكيفية تنفيذ هذه التوصيات، ليكون للجميع – وخاصة المتدربين – دورًا نشطًا، وبحضور الباحثين إن أمكن.
- تشاور المتدربين مع مؤسساتهم بخصوص نتائج وتوصيات الأبحاث وما يمكن فعله في هذا الإطار.
- توزيع نتائج وتوصيات الأبحاث على التنظيمات الحكومية ذات العلاقة لتكون أساسًا للنقاش الداخلي والتدريب الذاتي.

وتتطلب هذه الآلية قيام المؤسسات التدريبية بوضع سياسة عامة تركز على الإجراءات وتقييم أداء المدرب بحثيًا، ومتابعة التنفيذ لتصبح الممارسة التدريبية ممارسة مثلى ومستديمة.

مدربو موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية:

يقوم بتدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية نوعان من المدربين، الأول أكاديمي، وينحدر من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ممثلة بالجامعات، والثاني ميداني من كبار الموظفين الممارسين للعمل الإداري في مختلف أنواع التنظيمات من ذوي الخبرة والقدرة والمعرفة.وفيما يلي بعض الحقائق عنهما:

المدربون الأكاديميون:

تبين أن 18 عضو هيئة تدريسية (أي 39.1%) ينفذون أنشطة تدريبية لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وأنهم كلهم من الذكور. كما لوحظ أن خمسة أعضاء فقط من بينهم متخصصون في الإدارة العامة، أما الباقي فهم متخصصون في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد والإدارة المالية. أما عن مؤهلاتهم فقد وجد الباحث أن ثلاثة عشر منهم يحملون درجة الدكتوراه وخمسة يحملون درجة الماجستير. وتبين أن متوسط خبرتهم العملية سبع سنوات ونصف. ومن خلال استطلاع آراء أفراد العينة عن نسبة المدربين الأكاديميين من عمل المدرين من وجهة نظر الطرفين أفادو بما يلي:

دون الـــ	%25	%50-25	%75-51	%76 فأكثر
تنظيمــــــــــات	%9.9	%17.3	%44	%28.4
مدربـون أكاديميـون	%61	%16.7	%22.2	

أما عن توزيع المدربين الأكاديميين على الجامعات فقد لوحظ أنهم بمعدل اثنين إلى ثلاثة من كل جامعة.

فيما يتعلق بوصف التدريب الذي يقوم به المدربون الأكاديميون فقد وصفته التنظيمات الحكومية والمدربون والأكاديميون بما يلي:

	تنظيمات المدربين	الأكاديميين
أكاديميــــــة بحتـــــــة	%7.4	%22.2
أكاديميــة أكثــر مــن عمليــة	%80.2	%66.7
عمليــة أكثــر مــن أكاديميــة	%11.1	%5.6
عمليـــــــة بحتـــــــة	%1.2	%5.6
المتوسـط الحسـابـي	2.06	1.94

قام أفراد العينة بوصف التدريب الذي يقدمه المدربون الأكاديميون بأنه أكاديمي أكثر منه عملي. ويعتبـــر ذلك من أهم نقاط ضعف أداء المدربين الأكاديميين. لكن يعرض هؤلاء المدربون آخر ما توصلت إليه النظريـــة والممارسة الإدارية الحديثة، وهذا مهم مع غياب كبير للكتب المحلية، لكن نقطة الضعف في ذلك أنه قلما يقـــوم المدربون الأكاديميون بملاءمتها مع البيئة الفلسطينية، ولذلك تبقى قدرة التنظيمات الحكومية على الاستفادة مـــن هذه المعرفة متوسطة الفاعلية.

المدربون غير الأكاديميين:

بعد القيام بعملية مسح للمدربين غير الأكاديميين المشتركين في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلــسطينية تبينت الحقائق التالية فيما يتعلق بهم:

- لم يتمكن الباحث من رصد قائمة عدد هؤلاء المدربين، فالعدد متغير ومستويات المشاركة في التدريب متفاوتة أيضًا.
- يعمل هؤلاء في التنظيمات الحكومية والأهلية، فيما يعمل القليل منهم في المؤسسات الخاصة.
- معظمهم ينتمي لمؤسسات مركزها مدينة رام الله.
- يحتل معظمهم مراكز إدارية عليا في مؤسساتهم كمدراء عامين، مدراء، رؤساء، رؤساء مجالس. رؤساء مؤسسات.
- معظمهم من حملة المؤهلات العلمية العليا كالدكتوراه والماجستير في تخصصات مختلفة غير محصورة، بالإدارية.
- كثيرًا ممن تسربوا من الجامعات للعمل في المؤسسات الأخرى يقومون بتدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية.
- جزء كبير منهم يعتمد أنماطًا تدريبية جاهزة أو مماثلة لما هو في الدول الأخرى.

العلاقة بين المدربين:

لدى استقصاء العلاقة بين مختلف المدربين الأكاديميين وغير الأكاديميين تم التوصل إلى الحقائق التالية:

- العلاقة بينهم في جلها سطحية تنافسية تنطلق من رغبة كل طرف في الاستحواذ على التدريب لغايات الكسب المادي، وبذلك يعتبر كل مدرب أن ما يمتلكه أو يستخدمه من مادة تدريبية - ومن ضمنها الأبحاث الإدارية - ميزة تنافسية يتمتع بها.
- الاتصال بين الطرفين ضعيف ولا يتضمن التكاملية أو التبادلية والتنسيق بالمستوى المأمول لتحقيق فاعلية التدريب.
- اطلاع المدربين غير الأكاديميين على الأبحاث الإدارية في فلسطين ضعيف بالرغم من لجوئهم للأكاديميين في ذلك.

التدريب في القطاع العام الفلسطيني:

المؤسسات التدريبية:

هناك غياب شبه كامل لمؤسسة تدريب حكومية لإدارة النشاط التدريبي لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية. بل إن الباحث لم يتمكن من رصد الدورات والبرامج التدريبية التي تم تنظيمها لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، وفي الحالة الطبيعية فإن معهد الإدارة العامة - أو أية تسمية تدل عليه - هو الذي يقوم بصياغة السياسة والاستراتيجية التدريبية ووضع الخطط التدريبية وتنفيذها وإدارة كل ما يتعلق بتدريب موظفي الخدمة المدنية. أما في فلسطين فقد تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة العامة سنة 2004 كجزء من المجلس الفلسطيني للإعمار والتنمية في رام الله. ولا يتمتع المعهد بالبنية التحتية ولا السلطة الكافيتين ليقوم بواجبه. بل إن هذا المعهد يتقدم للعطاءات التدريبية، مثله كمثل المؤسسات التدريبية الخاصة والأهلية غير المتخصصة - أصلاً - في تدريب موظفي الخدمة المدنية، أما الموجود عمليًا فهو عبارة عن خلايا تدريبية صغيرة مرتبطة ببعض التنظيمات الحكومية، كوزارة التربية، والحكم المحلي، والمجلس التشريعي، ووزارة الصحة ... إلخ، "تعمل بشكل مستقل لتحصيل الدعم وتنظيم التدريب، وتضطلع بأنشطة سطحية، وهذا يعني ذلك غياب السياسة التدريبية للقطاع العام وقيام المؤسسات الأهلية والخاصة بالتدريب وفقًا لأجندتها وفلسفتها وأهدافها، حيث يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق التدريب لأهدافه ذات الصلة بفلسفة القطاع العام الفلسطيني، ناهيك عن عدم تكاملية وشمولية التدريب، فالبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها عادة ما تمول من قبل الدول المانحة، وعادة ما يرتبط الدعم بأهداف الجهة الداعمة وسياستها، كنشر لأفكار ثقافية أو مبادئ محددة، كتحرير المرأة، وحل النزاعات عن طريق اللاعنف، ونشر اللغة، وحقوق الإنسان، والديمقراطية، والمجتمع المدني والتسويق الصناعي والتجاري لمؤسساتهم، ناهيك عن مكاسب أخرى تدور في أذهان المانحين، بعيدًا عن الأولويات التدريبية للتنظيمات الحكومية، ومن جهة أخرى فإن ذلك يتم بدون رصد علمي للاحتياجات التدريبية، كما لوحظ أن الكثير من الدورات هي تقليد للمحتوى واقتباس للمادة التدريبية من أماكن أخرى خاصة المؤسسات التدريبية المشهورة عربيًا.

وبشكل عام فإنه يمكن تقسيم المؤسسات التدريبية لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية وفقًا للآتي:

- مؤسسات أهلية "غير حكومية": وهي مصنفة إلى محلية المنشأ (التعاون، معًا، بيسان، بانوراما، تيم ...) وأطر أجنبية المنشأ (إنقاذ الطفل، UNDP، USAD,GTZ).
- دوائر التعليم المستمر والخدمة المجتمعية التابعة للجامعات الفلسطينية.
- مؤسسات تدريبية خاصة: مثل أفراد أو جماعات تقوم بإنشاء مؤسسات تدريبية للعمل التدريبي في مقابل مادي بهدف الربح، ويتم عادة ترخيص هذه المؤسسات من قبل وزارة الثقافة.
- مؤسسات حكومية كالمعهد الوطني للإدارة العامة، والوحدات التدريبية البسيطة التابعة لبعض الوزارات، كوزارة التربية، المجلس التشريعي، ووزارة العمل، ... إلخ.

وتنتشر المؤسسات التدريبية في الغالب في مدن رام الله وغزة بشكل خاص، لكن لقليل منها فروعًا رمزية في بعض المدن الأخرى.

تمويل التدريب:

فيما يتعلق بتمويل تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، فإنه يتم – في غالبية حالاته – من خلال تبرع الدول والمؤسسات الأجنبية المانحة، حيث وجد الباحث أن الحصول على تمويل يأتي من خلال مبادرة التنظيمات الحكومية أو المؤسسات التدريبية بالاتصال مع المؤسسات المانحة لهذه الغاية، وأحيانًا تقوم الجهات المانحة بالاتصال مع التنظيمات الحكومية المعنية لإعلامها بإمكانية تمويل نشاط تدريبي محدد. ولم يلاحظ في ميزانية الحكومة تحديد لاعتمادات مالية مستقرة للتدريب.

والواضح بشكل جلي أنه لا وجود لسياسة موحدة لتمويل عملية التدريب، فهي تتم غالبًا بعشوائية كعشوائية الدعم المالي الأجنبي الذي يوجه نحو مجالات الديمقراطية وتنمية المجتمع المدني، واللاعنف ... إلخ. ولم يكن بالإمكان الحصول على إحصائيات شاملة ودقيقة، لعدم وجود توثيق شامل متكامل لذلك.

هذا ويلعب العامل أو الوضع السياسي دورًا كبيرًا في تمويل التدريب، إذ إن الجهات المانحة عادة ما تعمل على إقران هذا الدعم بالعامل السياسي. ومن جهة أخرى فقد قامت بعض الوزارات بجهود منظمة ورؤية أكثر علمية وشمولية لعملية التدريب أدت إلى حصول هذه الوزارات على تمويل من دول محددة لمجموعة متكاملة من البرامج التدريبية التي حددتها، ومن هذه الوزارات وزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الحكم المحلي، والمجلس التشريعي الفلسطيني، إلا إن هذه التجربة تبقى محدودة ومتقطعة.

ومن خلال فحص الهيكلية التنظيمية والبنية التحتية للمؤسسات التي تقوم بتدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني وجد الباحث أن الوظائف الرسمية المستقرة في هذه المؤسسات وظائف إدارية تقتصر على تنسيق التدريب والإشراف على عملية التنفيذ التي عادة ما تتم من خلال التعاقد مع مدربين يعملون في الجامعات أو في مؤسسات خاصة أو أهلية. فقليلاً جدًا ما توظف هذه المؤسسات مدربين بعقد دائم إذ إنهم يعتمدون على قائمة من المدربين المحتملين يتصلون بهم وقت الحاجة.

ولدى فحص مكتبات المؤسسات التدريبية تبين أنها ضعيفة جدًا في حالة وجودها. وهناك غياب شبه كامل للأبحاث الإدارية عن الظهور في هذه المكتبات، وما تحتويه هذه المكتبات في الغالب هو المادة التدريبية للدورات التدريبية المختلفة.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول مجالات الاستخدام

المجالات	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	
تحديد الاحتياجات التدريبية	مؤسسات	81	2.66	0.65	97	3.92	0.014	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.72	0.60				
تصميم البرامج التدريبية	مؤسسات	81	2.92	0.70	97	2.92	0.000	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.94	0.85				
إبراز الحقائق	مؤسسات	81	2.38	0.21	97	2.85	0.002	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.83	0.40				
دعم وجهة نظر المدرب	مؤسسات	81	2.32	0.54	97	3.00	0.007	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.44	0.54				
جزء من المادة التدريبية	مؤسسات	81	2.95	0.34	97	2.89	0.009	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.77	0.23				
وسيلة إيضاح	مؤسسات	81	2.71	0.23	97	2.99	0.008	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.66	0.41				
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	2.66	0.45	97	3.09	0.007	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.73	0.51				

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول مجال الاستفادة من البحث الإداري في أنشطة التدريب المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإبراز الحقائق، ودعم وجهة نظر المدرب، وجزء من المادة التدريبية ووسيلة إيضاح. وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيًا. ولقد كانت الفروق في هذه المجالات وعلى الدرجة الكلية لصالح المدربين الأكاديميين، الذين يرون أن هذه الاستخدامات أكثر مما تراه المؤسسات، حيث بلغ متوسط استجاباتهم بشكل عام 1.72، أي ما بين كثير ومتوسط، مقابل 2.66 لدى المؤسسات، أي ما بين قليل ومتوسط.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت

للفروق بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول طرق استخدام الأبحاث الإدارية في التدريب

المجالات	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	
محاضرة	مؤسسات	81	1.76	0.45	97	2.52	0.054	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.56	0.62				
نقاش	مؤسسات	81	1.81	0.50	97	2.71	0.032	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.33	0.49				
مجموعات عمل	مؤسسات	81	1.81	0.50	97	2.88	0.000	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.33	0.59				
دراسة حالة	مؤسسات	81	1.85	0.53	97	2.90	0.000	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.33	0.59				
مؤتمرات	مؤسسات	81	2.02	0.71	97	2.56	0.04	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.88	0.68				
الدرجة الكلية	مؤسسات	81	1.85	0.54	97	2.71	0.023	دالة إحصائيًا
	مدرب	18	1.48	0.59				

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدربين الأكاديميين والمؤسسات نحو طرق استخدام البحث في التدريب، في مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيًا، حيث كانت هذه الفروق لصالح المدربين الأكاديميين، حيث بلغت متوسط استجابتهم 1.48، مقابل 1.85 لدى المؤسسات.

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق
بين استجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول أنواع الدورات التي يستخدم فيها البحث

نوع الدورة	فئة المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	
إدارة عليــــــا	مؤســـسات	81	3.80	0.43	97	3.45	0.002	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.00	0.42				
إدارة وســـــطى	مؤســـسات	81	3.40	0.51	97	3.11	0.000	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.11	0.50				
إدارة دنيــــــا	مؤســـسات	81	3.36	0.42	97	3.15	0.002	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.28	0.43				
إداريـــة متقدمـــة	مؤســـسات	81	3.62	0.44	97	3.00	0.012	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.05	0.54				
إدارية متخصصة	مؤســـسات	81	3.58	0.44	97	2.89	0.008	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.11	0.45				
ممولـــة داخليًـــا	مؤســـسات	81	3.57	0.43	97	2.99	0.005	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	1.78	0.53				
ممولـــة خارجيا	مؤســـسات	81	3.59	0.44		2.98	0.003	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.22	0.43				
الدرجـــة الكليـــة	مؤســـسات	81	3.56	0.47	97	3.08	0.005	دالة إحصائيًا
	مــــــدرب	18	2.08	0.44				

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بــين متوســط اســتجابات المؤسسات والمدربين الأكاديميين حول استخدام البحث في مختلف أنــواع الــدورات، حيــث كانــت الدلالـــة الإحصائية <0.005 وهي دالة إحصائيًا، ولقد جاءت هذه الفروق في هذه المجالات – وعلى الدرجة الكليـــة – لصالح المدربين الأكاديميين، الذين يرون أن هذه الاستخدامات أكثر مـــن المؤســـسات، حيــث بلـــغ متوســط استجاباتهم بشكل عام 208 مقابل 356 لدى المؤسسات.

التوصيـــات:

انطلاقًا من نتائج الدراسة، ولغايات الارتقاء بمستوى البحث الإداري واســـتخداماته التدريبيـــة، خرجـــت الدراسة بمجموعة من التوصيات، تم تصنيفها حسب الجهة التي يمكن أن تتحمل الجـــزء الأكبـــر مـــن مهمـــة التنفيذ. *وهذه التوصيات هي:*

السياسة العامة والتنظيمات الحكومية:

- تفعيل دور معهد الإدارة العامة، بحيث يأخذ دوره الصحيح في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية تتكامل فيه الأدوار البحثية والتدريبية والنشر، بحيث يصدر مجلة بحثية محكمة خاصة بالتنظيمات الحكومية. ويكون أحد مهام هذا المعهد عقد مؤتمر سنوي للأبحاث.
- إنشاء صندوق وطني لدعم البحث العلمي تحدد له موارد دخل ثابت، كنسبة 1% ضريبة علمية على مؤسسات المال والأعمال، وجزء من الميزانية الحكومية.
- إصدار تعليمات من الإدارة السياسية للتنظيمات الحكومية بتسهيل عمل الباحثين من الجامعات.
- إنشاء لجنة وطنية لتطوير التنظيمات الحكومية – مركزها معهد الإدارة العامة يشارك فيها متخصصون في التطوير الإداري من الجامعات الفلسطينية وعدد من ذوي الخبرة العاملين، ومن التنظيمات العامة والأهلية – يكون جزءًا من مهامها رسم سياسة البحث واستخداماته التدريبية.
- سن التشريعات الأكثر تأثيرًا وتفصيلاً في إطار قانون التعليم العالي لإبراز مكانة البحث وأهميته وضرورة القيام به.
- توجيه الأبحاث الإدارية وربطها بخطط التطوير والتنمية الوطنية، ليتقاطع ذلك مع سياسة تدريبية مفترضة توجه التدريب إلى هذه الخطط أيضًا.
- قيام الحكومة بدعم البرامج الدراسية للإدارة العامة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها ليتوجهوا نحو علاقة أكثر تفاعلية وفاعلية مع الجامعات، بالتركيز على نوعية الكفاءات المطلوبة.
- إنشاء جمعية الإدارة العامة الفلسطينية كجمعية أو نقابة مهنية تضم في عضويتها أعضاء الهيئة التدريسية للإدارة العامة والمدراء العامين فما فوق من موظفي التنظيمات الحكومية، يكون أبرز أهدافها المساعدة في رسم سياسات التدريب والبحث.
- تفعيل العلاقة مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وأن تقوم هذه المنظمة بتكليف باحثين لتنفيذ الأبحاث في مجال الإدارة العامة الفلسطينية، ولتتيح الفرصة للاستفادة من التجربة العربية.
- إنشاء مركز وطني للبحث العلمي، تتم فيه صياغة سياسة البحث وتنفيذه وتجميعه والإعلام عنه ووضع دليل خاص به.
- إعادة النظر في الفقرات الخاصة بالتدريب في قانون الخدمة المدنية، كربطه بالترقية وبالإنجازات المتحصلة من خلال التدريب.

- أن تعتبر التنظيمات الحكومية أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في الإدارة العامة مستشارين لديها في المجالات البحثية والتدريبية والتطويرية، ويقومون بهذه المهمة كجزء من تطويرهم المهني.
- أن يقوم صانعو السياسة الإدارية بوضع تصور لضمان قيام المؤسسات التدريبية بعملها بمهنية كشرط لاستمراريتها في العمل.

توصيات للجامعات:

يقترح على الجامعات القيام بما يلي:

- وضع دليل للممارسات البحثية المثلى في الإدارة.
- تنفيذ سلسلة من الأبحاث الإدارية العامة المتعلقة بالتنظيمات الحكومية كرسم السياسة العامة وتحليلها، تحديد الاحتياجات التدريبية، مشكلة الفساد، وأثر تسييس العمل الإداري على أداء أجهزة الإدارة العامة الفلسطينية، وتقييم الأداء المؤسسي للتنظيمات العامة الفلسطينية، وتحديد احتياجات التطوير التنظيمي، ... إلخ.
- الاهتمام بتنفيذ وجمع وحفظ وتوزيع الأبحاث إلى يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية (على أن توزع بموجب نصيحة الباحث للمؤسسات التي يحددها).
- ابتعاث الطلبة المتفوقين للحصول على درجات الماجستير والدكتوراه في الإدارة العامة.
- تنفيذ برامج أكاديمية خاصة (دبلوم أو بكالوريوس وماجستير) في الإدارة العامة لموظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، ليحقق ذلك هدفي الكفاءة والتواصل.
- التعريف بالأبحاث التي أجريت من خلال نشرة سنوية فيها ملخصات لجميع الأبحاث، ومن خلال إخراج موجز إعلامي في الصحف اليومية.
- قيام الجامعات بتقديم الاستشارات للتنظيمات الحكومية، ووضع تصور للتدخلات التدريبية الممكنة لمواجهة المشكلات التي تعاني منها هذه التنظيمات.
- تخصيص زوايا ثابتة خاصة بالبحوث الإدارية في مكتبات الجامعات والتنظيمات التدريبية.
- تعزيز الأنشطة اللامنهجية بين الجامعات والتنظيمات الحكومية.
- تفعيل دوائر البحث العلمي، وتخصيص ميزانية للبحث العلمي في الجامعات.
- تسهيل عملية تقييم الأبحاث ونشرها، ومنح الألقاب العلمية المترتبة عليها بالسرعة الممكنة.
- الحرص على تنفيذ أبحاث مشتركة لمجموعة من الباحثين الأكاديميين من داخل الجامعة، وإداريين يعملون في التنظيمات الحكومية.

- التخفيف من أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة، وتخفيف العبء التدريسي تشجيعًا للبحث.
- أن يتبع الباحث بحثه بدليل لتنفيذ التوصيات قدر الإمكان، بحيث يتضمن متطلبات التنفيذ وآلية التنفيذ وشروط المنفذين، على أن يكون ذلك جهدًا مشتركًا مع كبار موظفي التنظيمات العامة.
- وضع ملخصات عامة للبحوث موجهة لذوي المعرفة العامة، مع التقليل من المصطلحات العلمية الواردة فيها ويتم إرسالها للتنظيمات الحكومية والتدريبية.
- صياغة النتائج والتوصيات العامة للأبحاث، بحيث تتناسب مع المستوى المعرفي للموظفين غير المتخصصين في الإدارة.

توصيات للتنظيمات التدريبية:

يقترح على التنظيمات التدريبية القيام بما يلي:

- وضع آلية للحصول على نسخ من الأبحاث، كالتنسيق مع دائرة البحث العلمي أو العلاقات العامة.
- وضع إطار أو آلية واضحة ذات معايير ومؤشرات للممارسات التدريبية المثلي، كمعايير المادة التدريبية، آلية استخدام البحث في التدريب ... إلخ، على أن تؤخذ هذه المعايير في عين الاعتبار عند التقييم.
- دعوة الباحثين لعرض أبحاثهم أمام التنظيمات العامة والمتدربين والمدربين والمؤسسات التدريبية، على أن يتبع ذلك نقاش وتبادل للأفكار.
- مراعاة الإشارة إلى الأبحاث والتفصيلات اللازمة عنها كجزء من المادة التدريبية.
- تكليف الأكاديميين بإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتدريب بدءًا من تحديد الاحتياجات وانتهاء بتقييم الأثر التدريبي.
- وضع آلية لاستخدام البحث في التدريب وفقًا للإطار التالي:
- العمل على تزويد المتدربين بالبحث أو الجزء المقصود منه قبل التدريب.
- تعريف المتدرب بما يتوقع أن يحققه هذا الاستخدام.
- يقوم المدرب أو الباحث بتقديم البحث.
- يجري نقاشاً حوله في مجموعات، ويطرح للنقاش العام. على أن يتضمن ذلك: الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات، ومناقشة إمكانية تنفيذ التوصيات وكيفية ذلك، وما يلزم لذلك. كما يتوقع من المتدربين أن يطلعوا زملاءهم على المعلومات البحثية. ومن المفترض التنويع في طرق التدريب لدى استخدام البحث، هذا مع تكريس الوقت الكافي لذلك.
- تعريف المتدربين بآلية البحث العلمي وأهميته للارتقاء بثقتهم به والاعتماد عليه.

المراجـــــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- توفيق، عبد الرحمن. 1994. *دليل الإدارة للتدريب والتنمية*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جامعة الملك سعود. 1998. *برنامج تطوير خدمات البحث العلمي*. الرياض: جامعة الملك سعود (إدارة الدراســات والتطوير الجامعي).
- جريسات، جميل. 1982. "المدرسون والمدربون في الإدارة في الجامعات والمعاهد العربية: حــالات خاصــة مــن الأردن والسعودية". *المجلة العربية للإدارة*، مج 6. ع 1، مارس (آذار).
- الدباغ، دنون؛ وسعيد الديوه جي. 1997. "أسس بناء وتطوير مفردات مناهج التعلم التطبيقي في الجامعات العربية". *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، ع 32، يناير.
- زويلف، مهدي؛ والطراونة. 1998. **البحث العلمي و منهجية البحث العلمي**. عمان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- سليمان، محمد. 2000. "أزمة البحث العلمي في الجامعات المصرية". *مجلــة اتحــاد جامعــات العــالم الإســلامي*، ع 2، ديسمبر.
- الطيب، حسن أبشر. 1984. *مؤسسات التنمية الإدارية العربية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- عبد الرحمن، أسامة. 1982. *البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية*. الكويت: عالم المعرفة.
- عبد الله، محمود محمد. 2000. "توجيه البحث العلمي الجامعي". *مجلة اتحاد جامعات العالم الإسلامي*، ع 2، ديسمبر.
- غانم، محمد. 2000. "تكامل البحث العلمي في الجامعات العربية وأثره على التنمية"، ع 37، يناير.
- القريوتي، محمد قاسم. 1996. *الإدارة اليابانية: نموذج ناجح للقدرة*. عمان: دار البشير.
- الكنيدري، محمد. 1998. "الجامعة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية". *مجلــة اتحــاد الجامعــات العــالم الإسلامي*: الرباط، السنة الأولى، ع 1، ديسمبر.
- معهد الإدارة العامة. 1978. *ندوة أهمية الإدارة للتنمية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. 1986. *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*. السعودية: مطابع جامعة الملك سعود.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Anderson, Alan. 1993. ***Successful Training Practice***. Oxford: Black-well Publishers.
- Balk, Walter. 1995. ***Improving Government Productivity***. Beverly Hills: Sage Publications.
- Buckley, Roger & Jim Caple. 1995. ***Theory and Practice of Training***. London: Kogan Page.
- Filippo, E. B.1984. ***Personnel Management***. 8th ed. New York: McGraw Hills Int.
- Goyal, Rajni. 1990. ***Civil Service Training in Rajasthan***. PhD thesis, Rajasthan (India).
- Muttalib, M. A. 1987. "Academic Culture of Public Administration: The Indian Experience". ***The Indian Journal of Public Administration***. April-June Vol. 33, No. 2.
- Shamleh, Abdul Fattah. 1990. ***Dynamics of an Organization: Rajasthan Institute of Public Administration***. PhD Thesis, Rajasthan University, India.
- Shamleh, Abdul Fattah. 1994. ***Training Administration in India***. Jaipur (India): Arihant Publishing House.
- Waldman, Julia. 1999. ***Help Yourself to Learning at Work***. Dorset (U.K.): Russell House Publishing.
- United Nations. ***UN. Handbook of Training in Public Service***. UN Publication No. 66.
- Zuber, Sheikh. 1996. ***New Directions in Action Research***. London: Falmer Press.

University Faculty Administrative Research: Realities and Using it in Training the Palestinian Civil Servants

Dr. Abdul Fattah Shamleh

Head Dept. of Management
School of Finance & Management
Hebron University - Palestine

Abstract

This study is aimed at exploring facts and realities about administrative research carried out by Palestinian university faculty members and its uses in training the Palestinian civil servants. The need of the study was felt out of the problems involved in civil service training in Palestine. To achieve the aims of the study the researcher has adapted a battery of data collection and analysis tools i.e.: questionnaire interviews, observations, documentary analysis, etc.

The major conclusions of the study were: there is a severe shortage in administrative research mainly in the field of public administration, the interest in research is not systematically mobilized by university administration rather than being personal, low level competition between faculty members in research, the available facilities-tools, libraries.. to support research are week and insufficient. In terms of the use of administrative research in training the study concluded: nor policies neither strategies for the use of research exist, research is rarely used in training, academicians use research more than practitioners in their training, weak cooperation between universities and training organizations, trainees are strongly willing to utilize research.

The study recommended: there is a need to mobilize the integrated functions of the Palestinian Institute of public Administrations (research, training publications...), encourage and support research, the creation of national body to manage and support research in Public Administration, the enforcement of best training practices in the use of research, and there is a need for universities-training institution to cooperate in the areas of training and research.

ممارسات مجالس الإدارة في ضبط الأداء المصرفي*

د. عبد الرحيم محمد قدومي

أستاذ مساعد

قسم العلوم المالية والمصرفية

جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن

الملخص:

تلعب البنوك التجارية دورًا مهمًا في الاقتصاد، وتؤدي وظائف التمويل وقبول الودائع، ونظام المدفوعات، وتخلق النقد كمصدر تمويل ذاتي. وتقع عليها مسئولية توفير الائتمان والسيولة في ظل أوضاع اقتصادية صعبة، وتخضع نفسها باستمرار إلى التشريعات المصرفية لتثبت سلامة وضعها المالي. حتى يكون بالإمكان تحقيق ذلك، يتطلب الأمر امتلاك هذه البنوك مجالس إدارة قوية ومستقلة عن الإدارة التنفيذية وقادرة على خدمة جميع أصحاب المصالح المختلفة.

تواجه البنوك التجارية صعوبة ملموسة عند قيامها بالوظائف المختلفة إذا لم تتوافر لها أهداف استراتيجية أو قيم مؤسسية. لذلك، تضع المجالس خططًا تأخذ على عاتقها توجيه الأنشطة اليومية، وتقود الجهود الهادفة إلى تأسيس قيم مؤسسية مناسبة لها وللعاملين وللإدارة التنفيذية. تساهم هذه القيم في اكتشاف المشكلة المصرفية عند حدوثها، والعمل السريع على إيجاد الحلول المناسبة بشفافية ووضوح، وتمنع الفساد الإداري والاختلاس سواءً على مستوى العمليات الداخلية أو الخارجية.

تحدد هذه الدراسة ماهية الممارسات المستخدمة من قبل مجالس إدارة البنوك الأردنية لضبط الأداء المصرفي. مشتملة على وضع الخطط الاستراتيجية ومساءلة الإدارة التنفيذية والرقابة عليها، ووضع السياسات الإدارية المختلفة واستكشاف مجموعة الممارسات اللازمة لضبط الأداء في البنوك التي تقل ربحيتها عن المعدل العام.

لتحقيق ذلك، تم تطوير استبانة وزعت على عشرة بنوك أردنية. وأشارت النتائج إلى نجاح ممارسات هذه المجالس في ضبط الأداء المصرفي بدرجة متوسطة إلى عالية نسبيًا، وإلى تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه الممارسات في البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات تصلح لتطوير تطبيق الممارسات المذكورة كوسيلة ضبط أفضل للأداء المصرفي.

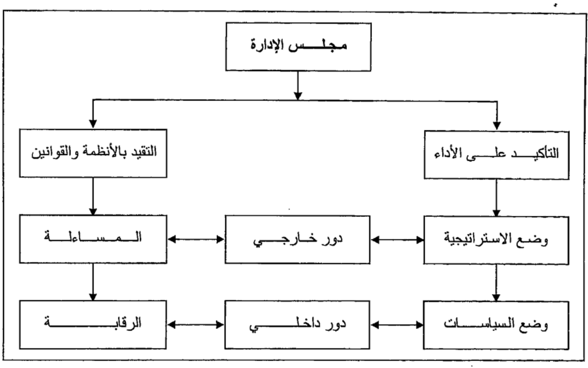
---

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2006، وقُبل النشر في يوليو 2007.

المقدمـــة:

تستخدم مجالس الإدارة ممارسات مختلفة، كأداة ضبط ومراقبة عن بعد لمدى التقيد بالأنظمة والإجراءات المكتوبة. فالمعنى المباشر بالأعمال اليومية هو الإدارة التنفيذية. حددت لجنة بازل (2002) أطر عمل مجالس إدارة البنوك التجارية: وضوح الأهداف الاستراتيجية والقيم المؤسسية، وتفويض الصلاحيات ووضوح المسئوليات وخطوط الاتصال والمرجعية، وتوافر الخبرات المصرفية، واستخدام أدوات الرقابة المناسبة، وتفعيل نظام المكافآت. وأوصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)، بضرورة بذل المزيد من الجهد لتطوير هذه الممارسات.

فعند وضع أهدافها العريضة، تراعي مجالس الإدارة ممارسات خارجية وداخلية. تشمل الخارجية منها مصالح حملة الأسهم والمودعين والدائنين وأنصار البيئة والجهات الحكومية، وتمتد لتشمل مساءلة الإدارة التنفيذية. وتساهم الداخلية في مساعدة الإدارة التنفيذية بوضع سياساتها الخاصة بالائتمان والإيداع والعمليات المصرفية، وممارسة وظيفة الرقابة مستعينة بما يقدم لها من تقارير مراجعين داخليين وخارجيين.



شكل (1)

دور مجلس الإدارة

يظهر الشكل (1) الممارسات أو الأدوار المختلفة مفصلة حسب مكوناتها ومصادر تأثيرها. فحتى تنجح

هذه الممارسات، أوصى (Monks and Minow, 2004) بضرورة توفير ضوابط رقابية للعمليات المصرفية، والعمل على تقيد الإدارة التنفيذية والعاملين بالأنظمة والقوانين وتحسين الأداء. وأكد الباحثان (Capiro and Levine, 2002) وجود صفات مشتركة ومتداخلة بين البنوك التجارية تؤدي إلى صعوبة فهم ما يحدث على مستواها الداخلي. فعدم تماثل المعلومات Asymmetries بين مجموعة أصحاب المصالح في الداخل والخارج، يرفع تكلفة الوكالة ويزيد من صعوبة إدارة الأداء والرقابة والمساءلة، (Ross, Weterfield, and Jordan, 1998).

القسم الأول- مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها:

مشكلة الدارسة:

يكمن مفهوم نظرية الوكالة Agency Theory في عدم إخضاع المديرين التنفيذيين لمزيد من الرقابة. يشير (Jensen and Meckling, 1976) إلى وجود الوكالة بين طرفين متناقضين، فحملة الأسهم باعتبارهم ملاك البنك يتوقعون تعظيم القيمة السوقية للأسهم بينما تسعى الإدارة التنفيذية لتحقيق أفضل منفعة شخصية لها. يتحمل المساهمون نفقات الوكالة نتيجة لرغبتهم في التعرف على الإجراءات الإدارية، فيبحثون عن طرف حيادي موثوق به يعمل لصالحهم ويفهم سلوك الإدارة التنفيذية. يؤكد (Gardner Mills and Cooperman, 2005) أن البنوك التجارية أكثر عرضة لتكلفة الوكالة والأكثر حاجة للمراقبة الداخلية. فانخفاض مستوى الرقابة في الثمانينيات من القرن الماضي سبَّب انهيار العديد من مؤسسات الإقراض والادخار Saving and Loan Associations في الولايات المتحدة الأمريكية. تمثل هذه الدراسة استمرارًا للجهود الدولية في البحث عن أسلوب ضبط سلوك الإدارة التنفيذية وإمكانية توفير دور أكبر لمجالس الإدارة في المحافظة على سلامة النظام المصرفي وتحصينه لمواجهة الصدمات وتطوير قدرات إدارية عالية لدى متخذي القرار المؤسسي.

أهداف الدارسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

1. تشخيص ممارسات مجالس الإدارة في مجال الأداء المصرفي.
2. الوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الربحية.
3. تقديم بعض التوصيات المتعلقة بأثر الممارسات في تحسين الربحية.

فرضيات الدراسة:

استرشادًا بنتائج الدراسات السابقة التي تمت في هذا المجال، وتحقيقًا للأهداف البحثية المرجوة، ووفقًا لمشكلة الدراسة وهدفها، فقد اعتمدت مجموعتان من الفرضيات التالية:

- المجموعة الأولى:

تهتم بمدى تطبيق مجالس الإدارة ممارسات عالمية محددة وتحتوي خمس فرضيات:

الفرضية الأولى- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لاستقلالية مجالس إدارة البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الثانية- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لما تتمتع به مجالس الإدارة من خبرات علمية وعملية في وضع السياسات الإدارية المختلفة.

الفرضية الثالثة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لقدرة مجالس الإدارة على مراقبة الإدارة التنفيذية.

الفرضية الرابعة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لقدرة مجالس الإدارة على مساءلة الإدارة التنفيذية.

الفرضية الخامسة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لإمكانية وضع الخطط الاستراتيجية من قبل مجلس الإدارة.

- المجموعة الثانية:

تهتم المجموعة الثانية من الفرضيات برصد أي فروق في الأدوار المختلفة التي تقوم بها مجالس الإدارة بين البنوك مرتفعة الربحية والأخرى منخفضة الربحية، وتحوي فرضية واحدة.

الفرضية السادسة- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للفروق بين الممارسات المختلفة التي تقوم بها مجالس الإدارة في البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية.

القسم الثاني- الإطار النظري:

ويحوي كل من محددات عمل مجالس الإدارة، ودور البنك المركزي، والدراسات السابقة.

1- محددات عمل مجالس الإدارة في البنوك الأردنية:

أولاً- الإطار القانوني متمثلاً في تشريعات العمل المصرفي الأردني والدراسات السابقة التي تشتمل على قانون البنك المركزي رقم 23 (1971)، وقانون البنوك رقم 28 (2000)، وقانون الشركات رقم 22 (1997)،

وقانون الأوراق المالية رقم 76 (2002)، وتعليمات البنك المركزي. **ثانيًا**- إطار الواقع العملي الذي تقوم به مجالس الإدارة من رسم أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية، وخصوصية سلوكيات المهنة، وتحديد مسئوليات المدير العام، وفصل الوظائف، وتفعيل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، وعدم الجمع بين رئيس مجلس الإدارة وعضوية الإدارة التنفيذية المسئولة عن الأعمال اليومية للبنك. **ثالثًا**- أهلية أعضاء مجلس الإدارة متضمنة المستوى التعليمي والعمر والشخصية ومتطلبات الملاءة المالية، وفهم قانون البنوك وقدرتها على تشكيل اللجان الرئيسة بدون وجود أعضاء تنفيذيين خصوصًا ضمن لجان التدقيق الداخلي أو الخارجي، ومحافظة عضو مجلس الإدارة على استقلاليته، والإفصاح خطيًا وبشكل منتظم عن وجود أي مصلحة شخصية في أي تعامل له يكون البنك طرفًا فيه أو أقاربه حتى الدرجة الثالثة. **رابعًا**- التنسيق بين المجلس والإدارة التنفيذية في مجال الرقابة الداخلية على سياسات البنك المتمثلة في صحة إجراءات العمليات المصرفية ودراسة واقع ما يواجهه من أخطار. **خامسًا**- الاستفادة من الأعمال التي يقوم بها المدققون الخارجيون المعتمدون من قبل البنك المركزي الأردني والمصنفون بأعلى درجة، والاستفادة من تقارير لجنة التدقيق الداخلي ولجان تفتيش البنك المركزي. **سادسًا**- الالتزام بشفافية البيانات الدورية لنتائج الأعمال التي تتضمن أسماء أعضاء مجلس الإدارة وإجمالي التسهيلات الممنوحة لهم، ونشر البيانات المالية الختامية في صحيفتين محليتين بعد مصادقة الهيئة العامة للمساهمين، وتمكين مجلس الإدارة من مساءلة الآخرين وإظهار مقدار مساهماتهم في رأس المال. **سابعًا**- ضمان الالتزام بميثاق سلوكيات المهنة من قيم ومبادئ وشفافية واستقلال، والابتعاد عن المصالح الذاتية، ومراعاة مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بدرجة واحدة من المساواة. **ثامنًا**- تفويض الصلاحيات إلى لجان فاعلة تعمل على استغلال مهارات معينة لبعض الأعضاء، والإشراف على قضايا مهمة مثل التدقيق والتعيين والمكافآت وإدارة المخاطر.

2- الدور الذي يلعبه البنك المركزي الأردني

يبرز دور البنك المركزي الأردني في تعزيز الدور الرقابي على السياسات العامة لتوفير أجواء مصرفيه سليمة. فحدد قانون البنوك (2000) الأدوات الرقابية التالية:

(أ) ترخيص البنك بما يمثله من رقابة على رأس المال في ضوء توافر الحد الأدنى كشرط للترخيص، والتأكد من كفاءة الإدارة وسمعتها الأدبية، ونوعية الخدمات المقدمة، والحاجة إلى بنوك جديدة في ظل الوضع الاقتصادي العام. (ب) الرقابة المكتبية للأوضاع المالية للبنوك من خلال قراءة وتحليل القوائم المالية المقدمة إليه لتحديد مدى التقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات، ومتابعة العلاقات المالية لأعضاء المجلس وإدارته التنفيذية، وإصدار تعليمات تنظيم الرقابة على التركزات الائتمانية والإفصاح عن البيانات المالية أو النسب المالية مثل كفاية رأس المال والاحتياطي النقدي والسيولة، وعمل اجتماعات دورية مع إدارات البنك أو لجان

التدقيق الداخلي. (ج) الرقابة الميدانية للتأكد من وجود أنظمة ضبط ورقابة داخلية خاصة بالأنشطة المصرفية المختلفة، تشمل الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والتحقق من موجودات البنك، والتأكد من كفاية رأس المال وربحيته وسيولته، ومن تقيده بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

الدراسات السابقة:

السؤال الرئيس الذي تركز عليه هذه الدراسة هو: ما طبيعة ممارسات ضبط الأداء المصرفي لمجالس الإدارة في البنوك الأردنية؟ لرصد هذه الممارسات ضمن دراسة اشتملت على 2,006 شركة أمريكية، بيَّن الباحثون (Larcher et al., 2005) القدرة التأثيرية للبعض منها في القرارات الإدارية الخاصة بتقييم الأداء. وأبرزت دراسات أخرى القدرة التأثيرية لممارسات مجالس الإدارة في حجم الاستثمار المستقبلي والأداء التشغيلي، (Brown and Caylor, 2004) (Gompers et al., 2003). وكان لنجاح المجالس في تفويض الصلاحيات الإدارية Managerial Rights أثر ملحوظ في ارتفاع نسبة العائد على حقوق الملكية ونسبة هامش الربحية ومعدل نمو المبيعات. وبيَّن الباحثون (Cremers and Nair, 2005) (Defond et al., 2005) بأن تعيين خبير مالي خارجي ضمن لجنة التدقيق يؤثر إيجابًا في الربحية عندما يتم الإعلان عن هذا التعيين في حالة الشركات التي يرتفع فيها نفوذ حملة الأسهم. وأظهر الباحثان Cremers and Nair ارتفاع معدل السيطرة الخارجية على الشركات التي يضعف فيها دور المجالس لصالح المساهمين.

وفيما يخص الإفصاح وشفافية المعلومات، أكد الباحثون (Ajinkya et al., 2005) على ضرورة استقلالية الأعضاء لضمان القدرة على القيام بذلك. وكشف (Horwath, 2004) عن أثر استقلالية المجالس في جودة قراراتها الإدارية. وصنف الباحثان (Beekes and Brown, 2006) مجالس إدارات مجموعة كبيرة من الشركات الاسترالية بناء على درجة استقلاليتها وسرعة إفصاحها عن المعلومات.

وعند دراسة أثر ملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركات التي يعملون بها، أشار الباحثون (Cosh et al., 2006) بأن زيادة الملكية تؤدي إلى اختلاف الأهداف. فالاهتمام الذاتي للأعضاء عند شرائهم كميات أكبر من الأسهم قد لا يكون للثراء بل لحصولهم على منافع أخرى مثل إرضاء الذات أو توفير متطلب سابق للعضوية. ووجدوا أن نسبة الملكية تؤدي إلى اختلاف المصالح وعدم توافق الأهداف، فارتفاع نسبة ملكية العضو من أسهم الشركة التي يعمل بها تؤثر في توجهه السلوكي مقارنة مع بقية حملة الأسهم.

وقد اهتم بعض الباحثين بالأثر السلبي الذي تتركه بعض المتغيرات. فأكد الباحثان (Easterbrook and Fische, 1989) وجود تأثير مهم للعلاقات التعاقدية المبرمة بين أصحاب المصالح المختلفة في دور مجالس الإدارة. وبيَّن (Hort, 1989) أن الالتزام بهذه العلاقات يسهل سير العملية الإدارية، ويساعد

مجلس الإدارة على المحافظة على حقوق الآخرين دون تمكنه من إنهاء صراع المصالح وتخفيض تكلفة الوكالة. وقد أشار الباحثون (Macey and O,Hara, 2003) و(Bukrat, Gromb, and Panunzi, 1997) و(Zaabar, 2003) بأن استمرار الصراع قد حال دون تمكن حملة الأسهم من مراقبة الإدارة التنفيذية. وقد ساهمت عناصر أخرى مثل نقص المعلومات وعدم جدوى الحوافز المقدمة من قبلهم وانتشارهم الواسع وعدم معرفة بعضهم لبعض في انعدام قدرتهم على التأثير.

وأشار الباحثان (Laporta, and Shleifer, 1999) بأن منع استغلال نسبة قليلة من المساهمين للنسبة الأكبر منهم يقلل التكاليف الإضافية على الأطراف الأخرى، ويبرر زيادة قيمة الشركات في الدول التي تسود بها حماية أفضل للمجموعات القليلة العدد من المساهمين.

وقد وجد الباحثون (Duffy, 2004 Coustan, Linda, Max, and Joyee, 2004)، أن عدم اقتصار الخطط والإجراءات على حماية مصلحة حملة الأسهم يَحُول دون ارتفاع التكلفة والمخاطر. وذكر الباحثون (Carpenter et al., 2004) أن إعطاء دور أفضل لمجالس الإدارة يؤدي إلى تحسين أخلاقيات طواقم الإدارة التنفيذية وتقليل تكلفة الإدارة ومخاطر الإفلاس.

وللاطلاع على ما يسببه انخفاض فعالية مجالس الإدارة، وجد الباحث (Joh, 2003) أنها تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة. فالتغيرات الإدارية التي أحدثتها الخصخصة Privatization في عدد من الشركات الآسيوية قد زادت الاهتمام بالربحية والقيم المؤسسية، وفعّلت مجالس الإدارات، إلا أن فترة ما قبل الخصخصة عطلت قوى السوق، وحالت دون إفلاس عدد كبير من الشركات الكورية رغم سوء أوضاعها المالية، وأبرزت الحاجة إلى تبني قيم إرشادية تحد من عمليات الاختلاس أو الفساد الإداري.وذكر (Hamid, 2005) أن الوصول إلى درجة الريادة في العمل المصرفي يتطلب تطوير المهارات الذاتية للإدارة، وتبني ممارسات عالمية، واستخدام نظام الحوافز.

يشير الإجماع العالمي إلى وجود مساهمة إيجابية لا يمكن الاستغناء عنها لمجالس الإدارة، تبرر بذل المزيد من البحث في هذا المجال. فاستمرارًا لهذا الاهتمام تم إنجاز هذا البحث الذي يركز على ممارسات مجالس إدارة البنوك الأردنية وقدرتها على ضبط الأداء المصرفي.

القسم الثالث– مجتمع الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية:

ضم مجتمع الدراسة جميع البنوك الأردنية التجارية والإسلامية، وعددها 15 بنكًا تجاريًا وبنكان إسلاميان، وقد اختيرت عينة عشوائية من مديري إدارات الأبحاث والائتمان والتسويق والتخطيط في عشرة بنوك، وتم توزيع 80 استمارة. استرجع منها 57 صالحة للتحليل وموزعة على 8 بنوك، أي ما يعادل 71% من أصل المجموع الكلي للاستبانة، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا لأغراض التحليل. وكمحاولة تمثيل غالبية المديرين في العينة، تم شمول المديرين العامين ونوابهم. يرى الباحث أن وجود تشابه شديد بين أدوار مجالس الإدارة في كل من البنوك الإسلامية والتجارية يبرر احتواء عينة الدراسة على كليهما.

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير الأول Y1- استقلالية مجلس الإدارة، خصصت لقياسها الأسئلة 5، 6، 7.

المتغير الثاني Y2- قدرة المجلس على وضع السياسات، خصصت لقياسها الأسئلة 3، 4، 14، 16، 17.

المتغير الثالث Y3- الرقابة، خصصت لقياسها الأسئلة 2، 8، 11.

المتغير الرابع Y4- المساءلة، خصصت لقياسها الأسئلة 9، 10، 15.

المتغير الخامس Y5- قدرة المجلس على وضع الخطط الاستراتيجية، خصصت لقياسها الأسئلة، 1، 12، 13.

صممت استبانة البحث لقياس المتغيرات السابقة وفق الأدوار الرئيسة التي سبق استخدامها من قبل شركة Motorola الأمريكية واعتمدتها جامعة هارفارد (Harvard, 2000) ووفق أطر عمل مجالس الإدارة التي حددتها لجنة بازل (2002). تراوحت الإجابة على أسئلة الاستبانة بين القيمة واحد التي تعني عدم فعالية دور مجلس الإدارة إلى القيمة 7 التي تعكس فعالية عالية جدًا. وحددت القيمة الثابتة Test Value بالرقم 4 لأنها تتوسط مدى الإجابات، فالإجابة التي تقل عن 4 تعني فعالية متدنية والإجابات التي تزيد عنها تعني فعالية عالية.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت مجموعتان رئيستان من الأساليب الإحصائية: t-test لاختبار فرضيات المجموعة الأولى المهتمة بمدى تطبيق مجالس الإدارة ممارسات ضبط الأداء المصرفي، ومعادلة خط الانحدار الخطي Linear Regression المعبرة عن العلاقة بين متغير تابع (y) ومتغير مستقل (x)، والقيم الثابتة a، وميل الخط المستقيم b. واستخدمت المعادلة التالية لفحص فرضيات المجموعة الثانية: $y=a+b1\ x+e$.

حددت القيمة (1) للمتغير x للتعبير عن مجموعة البنوك التي يزيد (معدل عائد كل منها إلى الأصول) عن المعدل العام، والقيمة (0) للتعبير عن مجموعة البنوك التي يقل معدل عائدها عن المعدل العام. ويمثل المتغير التابع (y) دور مجلس الإدارة في المجموعتين من بين الضوابط التي اعتمدت في اختيار عينة الدراسة على أن يكون البنك أردنيًا ومدرجًا في سوق عمان المالي، وأن يشغل الأفراد المساهمون في إجابة الاستبانة مناصب مديرين أو مساعديهم.

القسم الرابع– تحليل النتائج:

سيتم تقسيم هذا الجزء إلى أربعة أقسام، يتناول أولها وصف نتائج أسئلة استبانة الدراسة، ويشمل الثاني واقع ممارسات مجالس إدارة البنوك التجارية الأردنية لضبط الأداء المصرفي، بينما ينفرد القسم الثالث برصد فروق البنوك عالية الربحية ومنخفضة الربحية وفق ممارسات مجالس الإدارة، ويقتصر الجزء الرابع على مناقشة نتائج الدراسة بشيء من التفصيل.

أولاً- وصف نتائج أسئلة استبانة الدراسة:

عبرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة من (1-19) عن التطبيقات المتباينة المستوى لمجالس إدارة البنوك الأردنية والمذكورة ضمن ملحق الدراسة والجدول (1). وحددت الفقرات التي تقل متوسطاتها الحسابية عن قيمة الفحص (4) بالفقرات (1، 6، 7)، وبالرغم من عدم التمكن إحصائيًا من رفض فرضية تساوي متوسطات هذه الفقرات مع قيمة الفحص، فإن نتائج وصف الفقرة (1) تشير إلى موافقة متواضعة جدًا للمبحوثين حول حصول المجلس على معلومات من عدة مصادر خارج البنك وداخله، وتشير نتائج وصف الفقرة (7) إلى وجود تشاور بدرجة ضعيفة بين مجلسي الإدارة والمدير العام عند التخطيط لأنشطة المجلس، وتشير النتائج الوصفية للفقرة (7) إلى إعطاء مجلس الإدارة دور الأولوية لأراء المدير العام عند التخطيط لأنشطته. وأظهرت نتائج بقية الفقرات (راجع الملحق) ووفق ما هو مبين في الجدول (1) إلى ارتفاع قيم متوسطاتها الحسابية عن قيمة الفحص، مما يعني موافقة المبحوثين على توافر القدرة الإيجابية في الممارسة الرشيدة للسلطة exescise of autharity والتمكن من التوجيه والتحكم direction and control في تحقيق الأهداف الموضوعة، ويظهر الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لدعم ممارسات المجالس. فحتى النتائج الموجبة، لا تزال متواضعة وبعيدة نسبيًا عن الحد الأعلى (7) للمعيار المستخدم.

Table (1)
One-Sample Statistics

Questions Number	N	Mean	Std. Deviation	Sted. Error Mean	Test Value = 4		Sig.(2-tailed
					T	Df	
1	57	3.5965	2.04293	.27059	-1.491	56	.142
2	57	4.1228	1.68046	.22258	.552	56	.583
3	57	4.1579	1.68808	.22359	.706	56	.483
4	57	5.1754	1.85282	.24541	4.790	56	.000
5	57	4.6491	1.57538	.20866	3.111	56	.003
6	57	3.2807	1.96173	.25984	-2.768	56	.008
7	57	3.8947	1.99718	.26453	-.398	56	.692
8	57	4.1930	2.05668	.27241	.708	56	.482
9	57	4.5439	1.83293	.24278	2.240	56	.029
10	57	5.0000	1.85164	.24526	4.077	56	.000
11	57	5.1930	1.84622	.24454	4.879	56	.000
12	57	4.7193	1.88750	.25001	2.877	56	.006
13	57	5.3333	1.67261	.22154	6.018	56	.000
14	57	6.1053	1.12891	.14953	14.079	56	.000

Continued Table (1)

Questions Number	N	Mean	Std. Deviation	Sted. Error Mean	Test Value = 4 T	Df	Sig.(2-tailed
15	57	5.5965	1.59082	..21071	7.577	56	.000
16	57	5.5789	1.34891	.17867	8.837	56	.000
17	57	5.9298	1.26575	.16765	11.511	56	.000
18	57	5.4561	1.44012	.19075	7.634	56	.000
19	57	5.2632	1.64237	.21754	5.807	56	.000

ثانيًا– واقع تطبيق مجالس الإدارة لممارسات محددة:

يسعى هذا البحث إلى التعرف إلى مستويات تطبيق مجالس الإدارة للممارسات التالية:

1- **استقلالية مجالس الإدارة (Y1):** فبالرغم من خطورة النتائج السلبية لعدم الاستقلالية وما تسببه من هيمنة الإدارة التنفيذية وعدم حياديتها عند تطوير ونشر رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية، لوحظ عدم استقلالية مجالس الإدارة في البنوك الأردنية التي أخضعت للدراسة. يتجسد ذلك في أن الفقرات (8، 7، 6، 1) انخفضت مجموع متوسطاتها عن قيمة الوسط الفرضي 4 بواقع 3.73، كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه لم يكن بالإمكان رفض فرضية العدم (H0=4)، وحددت أسباب عدم الاستقلالية بتشاور المجلس مع المدير العام، وإعطاء آرائه دور الأولوية عند التخطيط لأنشطة المجلس، وتأثير آرائه على مجلس الإدارة. فخطورة عدم الاستقلالية تبقي الباب مفتوحًا للعديد من التساؤلات، حول من هو المسئول عن ماذا؟ ومن يضع الأهداف والبيانات وآليات التنفيذ؟ ومن يتخذ القرارات ومؤشرات الأداء؟ ومن يراقب الإنجاز وتقييم الأداء؟.

Table 2
One Sample Test

Variables	Test - Value =4 T	Df	Sig (2-tailed)	Mean
Y1	6.450	56	0.000	3.73
Y2	8.350	56	0.000	5.22
Y3	4.547	56	0.000	4.53
Y4	6.730	56	0.000	5.07
Y5	8.621	56	0.000	5.28

2- **قدرة المجلس على وضع السياسات (y2):** تشمل مكوناتها قدرة المجلس على التعامل مع أزمات مالية ومصرفية مفاجئة، وفهم التوجه الاستراتيجي، وقدرة التعامل مع الإدارة التنفيذية فيما يخص شفافية الإفصاح، ومدى سيادة روح التفاهم والانسجام بين أعضائه. فالملاحظ على مجالس الإدارة الخاضعة لهذه الدراسة

تمتعها بخبرات علمية وعملية مقبولة، تؤهلها للقيام بهذه المهام. يتجسد ذلك في أن الفقرات (19، 18، 16، 5، 4)، تجاوزت متوسطاتها قيمة الوسط الفرضي 4 لتحقق (5.22)، وبقيت بعيدة عن الحد الأدنى (1) كما هو مبين في الجدول (2). بناء عليه، تم رفض فرضية العدم (Ho=4)، التي تدعي عدم قدرة المجلس على وضع السياسات المالية والمصرفية. وهذا يعني امتلاك المجالس القدرة في كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات والتأثير على توقعات حملة الأسهم. والأهم من ذلك، قدرتها على التأثير في ثقة المودعين نتيجة وجود مرجعية إدارية عليا قادرة على اتخاذ القرار.

3- **قدرة المجلس على الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية (Y3)**، والذي يشمل مراقبة أداء المدير العام والإدارة التنفيذية، ومتابعة مراحل تطبيق الإدارة التنفيذية للخطط التي سبق المصادقة عليها. وقد لوحظ على مجالس الإدارة في البنوك الأردنية الخاضعة لهذه الدراسة نجاحها في تحقيق ذلك، بتجاوز متوسطات الفقرات (14، 13، 3) قيمة الوسط الفرضي (4) كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه، تم رفض فرضية العدم (Ho=4) التي تدعي عدم قدرة المجالس على توفير نظام الرقابة الداخلية بسبب ارتفاع متوسط فقراته إلى (4.53). ومن الجدير بالذكر أن نجاحات المجالس في ممارسة دورها الرقابي تزداد، في ظل وجود قيم مؤسسية واضحة المعالم وأهداف استراتيجية بعيدة المدى. لذلك وحتى تنجح الرقابة، يتطلب الأمر، وضع مثل هذه الأهداف التي تقود الممارسات المصرفية اليومية، وتعزز القيم المؤسسية لدى العاملين سواء كانوا أفرادًا أو مديرين. يضمن وجود القيم المؤسسية تضافر جهود العاملين على الاكتشاف السريع لأي مشكلة قد تبرز بشكل مفاجئ، وتحديد ما يناسبها من حلول فورية، ومنع حدوث العديد من الممارسات غير الأخلاقية.

4- **قدرة المجلس على المساءلة (y4)**، والتي تعكس مدى توافر الاهتمام الملحوظ بالسلوك الأخلاقي والقانوني للعاملين، وشمولية اللوائح والأنظمة الداخلية قدرة توجيه اللوم والنقد أو تقديم المكافآت للمدير العام، واستجواب الإدارة التنفيذية عن أي قصور معين. وقد لوحظ قيام مجالس الإدارة بهذا الدور، عاكسًا تجاوز متوسطات الفقرات (17، 12 ، 11، 10، 9) قيمة الوسط الفرضي (4) بواقع (5.07) كما هو مبين في الجدول (2). فبناء عليه، تم رفض فرضية العدم (Ho=4) الخاصة بهذا المتغير، الأمر الذي يؤكد نجاح مجلس الإدارة في مساءلة الإدارة التنفيذية بصفتها المسئول الأعلى عن العمليات المصرفية، ويساعد المجالس في معرفة ما يحدث في الوقت المناسب on a timely basis، والحكم على الأحداث والتدخل بما يتلاءم مع نتائجها. فتوافر المعلومات والحكم عليها هي قضايا مترابطة، يصعب فصلها عن بعضها البعض. تحتاج المساءلة الناجحة إلى توافر عدد كاف من الأعضاء المؤهلين والقادرين على ممارسة الحكم على الأمور باستقلالية تامة، وعلى التقييم الذاتي والدوري لما تم اتخاذه من إجراءات.

5- **قدرة المجلس على وضع الخطط الاستراتيجية (y5)**، الذي يشتمل إمكانية الحصول على معلومات من عـدة مصادر، خارجية كالعملاء أو المدققين الخارجين ولجان التفتيش التابعة للبنك المركزي أو من داخل البنك، ومصادقته على الخطط الاستراتيجية، وتمكنه من إجراء تغيير فيها. وقد تبين امتلاك مجلس الإدارة لهـذه الإمكانية. انعكس ذلك في أن الفقرات (15، 14، 2)، تجاوزت متوسطاتها قيمـة الوسـط الفرضـي (4) بواقع (5.28)، كما هو مبين في الجدول (2).

ثالثًا- رصد فروق ممارسات مجالس الإدارة بين البنوك مرتفعة الربحية والمنخفضة منها:

يركز هذا الجانب على معرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل x عندما يأخذ القيمة (x=o) الدالة على البنوك منخفضة الربحية والقيمة (x=1) للبنوك مرتفعة الربحية وبين كل من المتغيرات التابعـة (y2، y3، y4، y5)، دون إدراج المتغير التابع (y1) ضمن هذا التحليل، لأنه يعكس إحدى صفات مجلس الإدارة وليس أحد أدواره التي يقوم بها. واشتمل تحليل المتغيرات السابقة استخدام معادلة الانحدار الثنائي التي ورد ذكرها سابقًا، كما هو مبين في الجدول 3.

Table 3
Coefficients for Y2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.623	0.189		24.347	0.000
X	1.106	0.257	0.502	4.304	0.000

أظهر الجدول (3) وجود علاقة موجبة بين قدرة المجلس على وضع السياسات، (y2)، فلـوحظ ارتفـاع المتوسط الحسابي لهذا المتغير عندما تكون (x=1) في حالة البنوك عالية الربحيـة (1.106+4.623) =5.73 عن متوسط البنوك منخفضة الربحية (4.623). وتشير Beta إلى طبيعـة العلاقـة الموجبـة (0.502) بـين المتغيرين المستقل والتابع، فتحسن السياسات الإدارية يرافق بزيادة الربحية. ويدل ذلك على أن محاولات رفـع ربحية هذه البنوك بدرجة واحدة، من المستوى (x=0) لتصل إلى مستوى المعدل العام (x=1)، يتطلب إحـداث تحسن في السياسات الإدارية التي يمارسها مجلس الإدارة بنسبة 50.2% عن مستواها الحالي.

يظهر التحليل وجود علاقة موجبة بين الدور الرقابي لمجلس الإدارة (y3) والمتغير المستقل x. وهـذا يعنـي وجود قدرة للدور الرقابي على تحسين ربحية البنوك وفق ما هو موضح في الجدول (4)، فالتحـسن الملحـوظ فـي متوسط هذا المتغير في البنوك عالية الربحية (1.574+3.974) = (5.55)، مقارنة بالحال فـي البنـوك منخفـضة الربحية (3.974) يؤكد قدرة الدور الرقابي على زيادة ربحية البنوك، إذا ما تحـسنت ممارسـات المجـالس بنـسبة (57.4%). تتوافق نتائج هذه الدراسة مع النتائج السابقة التي توصل لها الباحثون.

(Defond et al., 2005)، (Cremers and Nair, 2005) حول الأثر الايجابي للدور الرقـابي علـى ربحية البنوك التجارية.

Table 4
Coefficients Y3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	(2-tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	3.974	0.224	-	17.782	0.000
X	1.574	0.303	0.574	5.193	0.000

فيما يخص المساءلة، تبين أن ما يقوم به مجلس الإدارة له أثر ملموس في رفع مستوى ربحية البنوك الأردنية الخاضعة للدراسة. يظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الخاص بهذا المتغير كان الأعلى في حالة البنوك عالية الربحية (1.362+4.356) = (5.72)، وعكَسَ معامل بيتا 55.6% علاقة موجبة بين المساءلة وزيادة الربحية. فمن الممكن رفع مستوى ربحية البنوك دون المستوى العام بدرجة واحدة، وتأهيلها إلى مرتبة ربحية بنوك المستوى العام، إذا تم تحسين وظيفة المساءلة التي يقوم بها مجلس الإدارة بنسبة 55.6%. فبالرغم من عدم تمكن المجالس من إنهاء الصراع بين أصحاب المصالح المختلفة، إلا أن إعطاءها دورًا أكبر قد يحسن من ممارسة درجة المساءلة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتائج السابقة التي حددها الباحثون (Carpenter et al, 2004) فيما يخص الدور الإيجابي للمساءلة ودورها الملموس في رفع مستوى أخلاقيات العمل والإدارة التنفيذية وتقليل كل من تكلفة الإدارة ومخاطر الإفلاس.

Table 5
Coefficients Y4

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig (2- tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.356	0.202	-	21.537	0.000
X	1.362	0.274	0.556	4.966	0.000

يبين الجدول 6 وجود علاقة موجبة بين قدرة مجلس الإدارة على وضع الخطط الاستراتيجية وزيادة ربحية البنوك. فيعكس معامل بيتا (46.1%) أثر إجراء تحسين الخطط الاستراتيجية على الربحية. يتحقق هذا التحسن إذا ما نجح مجلس الإدارة في وضع الخطط والأهداف القابلة للتنفيذ وأوجد الكفاءات الإدارية المؤهلة في إدارة الأخطار المصرفية. فإدارة الخطر لا تعني استبعاده بشكل كامل بل الإبقاء على جزء مقبول منه وتحديد موقعه بمرأى من مجلس الإدارة، وعدم تجاوز أخطار الخطط المصرفية لمستويات محددة. تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة للباحثين (Coustan, Linda, Max, and Joyee, 2004 ،Duffy, 2004) الذين أكدوا أن إعطاء مجلس الإدارة دورًا أكبر في وضع الخطط ومتابعتها وما ينجم عن ذلك من التحكم في الأخطار المصرفية له أثر إيجابي على الربحية.

Table 6
Coefficients Y5

Model	Unstandardized coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig (2-tailed)
	B	Std. Error	Beta		
1 coefficient	4.356	0.202	-	24.062	0.000
X	1.024	0.266	0.461	3.851	0.000

رابعًا- النتائج والتوصيات:

استهدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مجالس إدارة البنوك الأردنية أدوارًا عالمية معينة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه الأدوار ومستوى الربحية. وقد أثارت الدراسة بناء على هذه الأهداف مجموعة من التساؤلات، وتوصلت إلى عدة نتائج اتفقت جميعها مع نتائج دراسة (Hamid, 2005) بضرورة تبني ممارسات عالمية لتحقيق الريادة المصرفية.

تبين من تحليل البيانات إجماع المبحوثين من المديرين على عدم تمتع مجالس الإدارة بالاستقلالية، وأنهم في الوقت نفسه مؤهلون بخبرات علمية وعملية عالية وتسود بينهم روح الانسجام، ويؤدون دورهم الرقابي وينجحون في مساءلة الإدارة التنفيذية، ويمارسون قدرة عالية في وضع الخطط الاستراتيجية. وهم بذلك يقومون بأدوار مصرفية وفق المعايير الموضوعة عالميًا.

بينت نتائج تحليل البيانات وجود اختلاف في مستوى الممارسات التي تقوم بها مجالس الإدارة في البنوك عالية الربحية، مقارنة بما تقوم به في البنوك منخفضة الربحية. فقد أجمع المبحوثون على أن رفع مستوى ربحية البنوك الأردنية من المستوى الأقل من المعدل العام، يمكن أن يتحقق إذا حدث تغيير إيجابي في بعض الممارسات الرئيسة التي تقوم بها مجالس الإدارة.

حددت الدراسة إمكانية إحداث نقلة نوعية في مستوى الربحية والأداء المصرفي الخاص في البنوك منخفضة الربحية، شريطة تحسين ممارسات مجالس الإدارة، فعليها تحسين ممارسة وضع السياسات المختلفة بنسبة 50.2%، وإجراءات الرقابة بنسبة 57.4%، وتحسين مساءلة الإدارة التنفيذية بنسبة 55.6%، وتحسين رفع مستوى الخطط الاستراتيجية بنسبة 46.1%.

التوصيات:

1- يرى الباحث أن استمرارية مواكبة التطورات المصرفية الحديثة تتطلب مزيدًا من العمل على استقلالية مجالس الإدارة، وتذليل بعض العقبات ومعالجة نقاط الضعف التالية:

- ضرورة الفصل بين الإدارة والملكية.
- العمل على وجود المزيد من الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والتدقيق الخارجي.
- إظهار البنك المركزي بصفته جهة إشرافية مستقلة مزيدًا من الاهتمام بموضوع الرقابة الخارجية.

2- بذل مجالس إدارة البنوك منخفضة الربحية مزيدًا من الجهد في سبيل تحسين ما تقوم به من ممارسات تقود إلى رفع مستوى ربحيتها.

المراجـــع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- قانون البنك المركزي الأردني رقم 23 لسنة 1971.
- قانون هيئة الأوراق المالية رقم 76 لسنة 2002.
- قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997.
- قانون البنوك رقم 28 لسنة 2000.
- www. cbj. gov. Jo Arabi pages. php .
- www. cbjd. Gov. Jo/ arabic /pages. Php
- www. sdc . Com. jo/arabic/ index. Phpwww.
- www. Ccd. Gov. Jo/ Arabic regulation3.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- Ajinkya, B. S. Bhoraj and p. Sengupta. 2005. "The Association Between Outside Directors Institutional Investors and the Properties of Management Earning forecast" ***Journal of Accounting Research***, Vol. 43, No. 3 (June) PP. 43-76.
- Andy Cosh; Paul M. Guest and Alan Hughes. 2006. "Board Share-ownership and Takeover Performance", ***Journal of Business Finance and Accounting*** (Apr, May), PP. 459-510.
- Basel Committee on Bank supervision. 2002. "***Quantitative Impact study 3. Technical Guidance", Bank of International Settlements***", (October).
- Beekes, Wendy and Philip Brown. 2006. "Do Better-governed Australian Firms Make More Informative Disclosure", ***Journal of Business Finance and Accounting***, Vol. 33 PP. 422-450.
- Brown, L. D. and M. L. Caylor. 2004. "***Corporate Governance and Firm Performance***" Working Paper. Georgia State University.
- Burkat, Gromb and Panunzi. 1997. "***Large Shareholders Monitoring***", www. adres. Poly technique. fr/JD pdf/zaabar.
- Capiro, G. and R. Levine. 2002. "***Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations in Financial Sector Governance: The Roles of the Public and Private Sector***. Eds. R. E. Litan; M. Pomerleono; and Sundararajan. Washington, DC: The Brookings Institutions, PP. 17-50.
- Carse, David. 2000. "***The Importance of Good Corporate Governance for Banking***", Hong Kong Monetary Authority, No.3 (November).
- Cremers , K. j. and V. B Nair. 2005. "Governance Mechanism and Equity Prices", ***Journal of Finance,*** Vol. IX , No. 6 (December) PP. 2829- 94.
- Defond, M.; R. H. Hann and X. Hu. 2005. "Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors", ***Journal of Accounting Research***, Vol. 43. No. 2 (May), PP. 153-93.

- Duffy, Maureen Nevin. 2004. "***Corporate Governance and Client Investing***". Accountancy, www. aicpa. org/PUBS/jofa/jan 2004 /duffy. htm.

- Easterbrook and Fischel. 1989. "The Corporate Contract", ***Columbia Law Review***, No. 89, PP. 1416 - 1418.

- Gardner, Mills, and Cooperman. 2005. "***Managing Financial Institutions***, 5th ed., Harvard Business School Publishing, Thomson Southwestern Publishing, (2005) www. Pogar. Org /databases /arabbanks Loadl awbookp.

- Gompers, P.; J. Ishi and A. Mertick. 2003. "Corporate Governance and Equity Prices", ***The Quarterly Journal of Economics***, Vol. 118, No. 1 (February) PP. 107-55.

- Hamid, Javed. 2005. "***Corporate Governance and Banking Reform***", www. Ifc.. org / Ifcext/ eastasia. nsf.

- Harvard Business School. 2000. ***Harvard Business Review on Corporate Governance***, P. 100.

- Harvey Coustan; Linda M. Leinicke; W. Max Rexroad; and Joyee Ostrosky. 2004. "***Sarbanes- Oxley: What it Means to the Market Place***", www. Aicpa. Org/ pubs/ Jofa.

- Hort, Oliver. 1989. "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm", ***Colombia Law Review***, No. 89. PP. 1757 - 1764.

- Horwath. 2004. "***Corporate Governance Report***" www. Howarth. com. au/docs/publications/CG_ keyfindings.2004. pdf.

- Jensen, Michael C. and William H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure". ***Journal of Financial Economics***. Vol. 3. No. 4, (October), PP. 305-60.

- Joh S. W. 2003. "Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Korea before the Economic Crisis", ***Journal of Financial Economics***, No. 68, PP. 287- 322.

- Laporta, Rafael; Florancio; and Shleifr. 1999. "Corporate Ownership around the World", ***Journal of Finance***, Vol. 54, PP. 471-517.

- Larcher, D. S. Richardson and I. Tuna. 2005. "***How Important is Corporate Governance***", Working Paper, (Http: // ssrn. Com/ abstract = sqs 821.

- Macey, J. R. and M. O'Hara. 2003. "The Corporate Governance of Banks" ***FRBNT Economic Policy Review***, PP. 91-107.

- Monks, R. A. G. and N. Minow. 2004. ***Corporate Governance***. Oxford: Blackwell Publishing.

- OECD. 2004. ***Principles of Corporate Governance***, www. OECD. Org/ dataoecd.

- Stephen Ross; Randolph Westerfield, and Bradford Jordan. 1998. ***Fundamentals of Corporate Finance***. 4th ed. New York: Erwin McGraw- Hill.

- Tina D. Carpenter; M. G. Fennema, Phillip Fretwell and W. Hillson. 2004. "***Changing Corporate Culture: How Companies are Adjusting to Sarbanes -Oxley***". www. Findarticles. Com/p/ articles.

- Zaabar, Rim. 2003. "***How Does the Market Value Ownership Concentration Evidence from France***", www adres Polytechnique fr /JD/ pdf/ zaabar.

The boards Practices for Monitoring Banking Performance

Abdelrahim M. A Kadoumi

Assistant Prof.
Department of Finance
Zarqa University - Jordan

Abstract

Banks are a critical component of any economy. They provide Financing for commercial enterprises, basics financial services to a broad segment of the household and business sectors, and access to payments systems. In addition, some banks are expected to make credit and liquidity available in difficult market conditions. The importance of banks to national economics is underscored by the fact that banking is virtually universally a closely regulated industry and has access to government safety nets. Therefore, it is extremely important that banks have strong corporate governance.

It is difficult to conduct the activities of an organization when there are no strategic objectives or guiding corporate values. Therefore, the board should establish the strategies that will direct the ongoing activities of the bank, take the lead in establishing and approving corporate values for itself, senior management, and other employees. Such values encourage timely and frank discussion of problems and prohibit corruption and bribery either at external or internal transactions.

This study is intended to identify the Boards practices at Jordan banks. To do so, it focused on the boards' ability in conducting strategies, questioning the executive management, and exercising different administrative policies and supervising activities. It also aimed to exploring controlling ways of banking performance.

To do so, a questionnaire has been developed and distributed among ten Jordanian banks. The results indicated that intended practices at Jordanian bank were above average and with a significant impact on raising the bellow average profitability banks to the level of average or above. Based on these findings, the study presented different important recommendations can be used to enhance successful board's practices.

ملحق الدراسة

الاستبانة

الجملة	الأقل			الأعلى			
	1	2	3	4	5	6	7
1- لا يشغل أعضاء مجلس الإدارة مناصب أخرى في البنك							
2- يحصل المجلس على معلوماته من عدة مصادر خارج البنك وداخله.							
3- يراقب مجلس الإدارة أداء الإدارة التنفيذية							
4- يتمتع أعضاء المجلس بخبرات قيادية تتلاءم مع حاجة البنك.							
5- يتلقى أعضاء المجلس معلومات واضحة تتصف بالشفافية من الإدارة التنفيذية.							
6- تؤثر آراء المدير العام على مجلس الإدارة							
7- يتشاور مجلس الإدارة مع المدير العام عند التخطيط لأنشطة المجلس.							
8- يبدي مجلس الإدارة اهتمامًا ملحوظًا بالسلوك الأخلاقي والقانوني للعاملين							
9- يعطي المجلس لأراء المدير العام دور الأولوية عند التخطيط لأنشطة المجلس.							
10- يهتم مجلس الإدارة بتقييم أداء المدير العام.							
11- تسمح اللوائح الإدارية لمجلس الإدارة بمعاقبة المدير العام.							
12- يحصل المدير العام على مكافأة من مجلس الإدارة							
13- يتابع المجلس تطبيق الإدارة التنفيذية للخطط التي سبق مصادقته عليها							
14- يصادق المجلس على الخطط الاستراتيجية							
15- يقترح المجلس تغييرًا في الخطط الاستراتيجية							
16- يتمكن المجلس من التعامل مع أزمات غير متوقعة.							
17- يقدر على مساءلة الإدارة التنفيذية عن أسباب قصور معين.							
18- يقدر المجلس على فهم التوجه الاستراتيجي.							
19- يتمتع المجلس بانسجام وتفاهم بين أعضائه							

قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني*

الدكتور/ محمود الجبالي
أستاذ مساعد
جامعة جرش الأهلية - الأردن

الدكتور/ إيهاب نظمي
أستاذ مساعد
جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، وتشكل مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، وتم التعامل مع مجمل مجتمع الدراسة كعينة. وتم تحليل البيانات التي تم تجميعها بواسطة حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم التدقيق التقليدي لم يعد كافيًا لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، وأن منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال والذي يستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة يعد ملائمًا لعمل هذه المنشآت، كذلك لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليين منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق على المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية ومخاطر العمليات التشغيلية، بينما يستخدمون منهج التدقيق القائم على مخاطر المعلومات.

وأوصت الدراسة بضرورة توجه المدققين الداخليين في المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، وعقد دورات تدريبية لمدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية، بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

المقدمة:

مع تزايد المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال وتنوعها في مختلف بلدان العالم، ومع زيادة التعقيدات التي تصاحب وتواجه الإدارات في مختلف هذه المنشآت نتيجة ما ترتب على ثورة المعلومات والاتصالات، التي فتحت الأبواب على مصراعيها أمام فرص الاستثمار التي كانت مستحيلة في السابق، والتي رافقها زيادة فرص التعرض للمخاطر، حيث إن الأبواب المشرعة أمام الفرص، مشرعة أيضًا أمام المخاطر. وقد أصبحت حالة عدم التأكد (Uncertainty) التي تنعكس على مختلف مناحي الحياة، بما فيها قطاعات الأعمال بمختلف أنواعها، إذ ازداد الاهتمام بشكل ملموس بموضوع المخاطر وتشخيصها وإدارتها، ويعد قطاع المصارف من القطاعات الاقتصادية المهمة في مختلف اقتصاديات الدول، كونه يمارس العديد من الأدوار التنظيمية والتحويلية في مختلف مفاصل أي اقتصاد.

* تم تسلم البحث في ديسمبر 2006، وقُبل النشر في يوليو 2007.

تمارس مؤسسات القطاع المصرفي كغيرها من المؤسسات أنظمة رقابة لغرض تسيير أعمالهـا، وذلـك لضمان حُسن أدائها وضبطه، ضمن الأصول المحددة من قبل الإدارة والبنوك المركزية والمنظمـات الدوليـة التي تعمل على ضبط وتنظيم أعمال هذه المؤسسات مثل بنك التسويات الدولية من خلال المعايير والتوصـيات التي تصدر عنها وتتناول مختلف جوانب أعمالها والتي أصبحت تعرف بتوصيات لجنة بازل1، وبازل2.

وعلى الرغم من التطورات المتلاحقة التي اتسمت بها الأساليب الإدارية في قطاعات الأعمال خلال العقـود الماضية، إلا أن درجة تسارع وتطور آليات عمل هذه القطاعات، جعلت العديد من المؤسسات المهمة في العـالم تتعرض لأزمات كبيرة، الأمر الذي وجه الأنظار وبحدة نحو دوائر المراجعة والتدقيق (الداخليـة والخارجيـة)، وأدى إلى بروز التساؤل حول كيفية تقييم أعمال هذه المؤسسات الكبيرة وآليات عملها، ودفع إلى التساؤل حـول مقدرة دوائر التدقيق المحاسبي على التنبؤ بهذه المشكلات بشكل مسبق، وهنا كانت بداية العمـل علـى تطـوير استراتيجيات تدقيق وامتلاك الأدوات التحليلية التي تمكنها من قراءة مختلف جوانب عمل المنشآت التي تقوم على تدقيق أعمالها، وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد التقارير الخاصة بأدائها، وكانت هذه الأرضية التي قامت عليهـا فكرة التدقيق المبني على مخاطر الأعمال (Business Risks Auditing)، إذ تشير هذه المعطيات الحديثة فـي التدقيق إلى ضرورة استخدام هذا المنهج إلى جانب المناهج الأخرى، ويقف المدخل المهني التقليدي المتعارف عليه في التدقيق أمام أسئلة تتعلق بفعاليّته، وبقدرته على جعل المدقق مطمئنًا لعدالة الرأي الذي يبديه في القوائم المالية.

وكون المصارف تمثل عصب الحياة النقدي والمالي في أي بلد في العالم، باعتبارها الوسيط الأساسي في عمليات التجارة الدولية، كان لا بد من إيلاء أهمية أكبر لتدقيق البيانات المالية لهذه المؤسسات، للتأكد مـن أن هذه البيانات أو القوائم تعبر بعدالة وصدق عن الوضع المالي والنقدي الحقيقي للمؤسسات.

إن عملية التدقيق يجب أن تقوم بعملية تصفية للمخاطر التي تتعرض لها المنشآت، لتحديد مـا لـيس لـه علاقة بالقوائم المالية أو ليس له تأثير فيها، ومن ثم تحديد الخطر القائم، الذي له تأثير مادي على جعل القـوائم المالية مضللة.

مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخـاطر الأعمـال فـي القطـاع المصرفي الأردني، استنادًا إلى دراسة تقويمية لواقع ممارسات التدقيق الداخلي المتبعة في قطاع المصارف.

تساؤلات الدراسة:

بهدف تحديد أكثر دقة لمشكلة الدراسة، فإن الموضوع يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية؟.

2- هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر العمليات؟.

هل تستخدم المصارف الأردنية أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في تدقيق القوائم المالية فيما يتعلق بمخاطر المعلومات؟.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعريف بأسلوب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال وأهميته.

2- قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي سيعتمد على أسلوبين من أساليب البحث العلمي المتعارف عليها وهما:

1- **أسلوب الدراسة النظرية:** حيث قام الباحث بمراجعة ما أمكن الوصول إليه من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بهدف الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به.

2- **أسلوب الدراسة الميدانية:** حيث قام الباحث بجمع البيانات من واقع ممارسات مديري التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية من خلال استبانة وزعت على عينة الدارسة.

وقد استخدم الباحث العديد من الإجراءات والأدوات التي يوفرها الإحصاء الوصفي، من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Ver. 10.0)، حيث استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدارسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من مدراء التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، ونظرًا لأن عدد مديري تدقيق الحسابات في البنوك قليل فإن الباحثان سوف يقومان باعتماد كامل مجتمع الدراسة كعينة.

التعريفات الإجرائية:

المخاطر: هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث و/ أو أن النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المنشأة وتعمل على منع تحقيق المنشأة لأهدافها. (Messier, 2003: 106).

- **مخاطر الأعمال:** هي عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد من الأحداث و/ أو النتائج التي من الممكن أن تحدث تأثيرًا ماديًا وملموسًا على المنشأة، وتنقسم إلى: (Kinney, 2000: 135).
  - مخاطر البيئة الخارجية.
  - مخاطر العمليات.
  - مخاطر المعلومات.
- **مخاطر البيئة الخارجية:** وهي عبارة عن مخاطر ناشئة عن عوامل خارجية (Kinney, op. cit,: 135).
- **مخاطر العمليات:** وهي عبارة عن مخاطر تنشأ عن عدم فاعلية وكفاءة عمليات المشروع (Kinney, op. cit,: 135).
- **مخاطر المعلومات:** وهي مخاطر ناشئة عن عدم توافر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط أو العمل سواءً كانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أو بعمليات المشروع. (Kinney, oP. cit,: 136).

التدقيق المبني على مخاطر الأعمال:

هو منهجية جديدة في التدقيق تعتمد على تقييم المخاطر الداخلية والخارجية في مؤسسات الأعمال بشكل مستمر مع الأخذ بعين الاعتبار أن تحديد هذه المخاطر وإدارة السيطرة عليها هو من مسئولية جميع العاملين في المؤسسات وفي مختلف المستويات للوصول بها إلى مستويات مقبولة وبشكل مستمر أيضا (Bell, et. al. ,1997: 27).

أدبيات الدراسة:

من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، يمكن الإشارة إلى الدراسات التالية:

1- دراسة (Bell, et al., 1997) بعنوان:

Auditing Organizations through a Strategic System

تناولت هذه الدراسة النظريات والاستراتيجيات ذات العلاقة بالتدقيق، وعلى وجه الخصوص التي تعتمد على النظم الاستراتيجية، حيث هدفت إلى: إعطاء نظرة شاملة عن النظريات والاستراتيجية المقترحة والقائمة على

مخاطر الأعمال، وتحليل الاستراتيجية والعمليات اللازمة لتنفيذها باعتبار تلك العمليات مؤشرات ضرورية لمراقبة أداء العمليات الداخلة في تنفيذ أهداف تلك الاستراتيجية والمخاطر التي تواجهها المؤسسة أو الشركة ككل، ومعالجة عملية قياس الأعمال BMP، ومعالجة النظم الاستراتيجية المبنية على مخاطر الأعمال في التدقيق.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن هذا المنهج تجديدي ويوفر وسائل قوية تتجاوب مع أغراض التدقيق الخارجي مثلما تتجاوب مع الأغراض الأعم والأوسع، وأن استراتيجية التدقيق وفق مخاطر الأعمال لا تزال تحتضن النموذج التقليدي في التدقيق بأشكال عدة، وأن أحكام التدقيق القائمة على الأسلوب التقليدي تستند إلى جزئيات غير كافية بحد ذاتها لإصدار أحكام تدقيقية سليمة.

2- دراسة (Lemon, et al., 2000) بعنوان:
Developments in the Audit Methodologies of Large Accounting Firms

تناولت هذه الدراسة منهجيات التدقيق التي تطبق في مؤسسات التدقيق المحاسبي الكبرى في ثلاثة دول متقدمة في مجال تدقيق الحسابات وهي (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة) وقد هدفت إلى: توثيق تلك التغيرات والتطورات التي شهدتها أساليب التدقيق في شركات المحاسبة الرئيسة خلال السنوات الأخيرة، ووضع أسس تدقيق يمكن الانطلاق منها بحيث تنعكس فيها الأساليب الجديدة التي تؤكد على تحليل مخاطر الأعمال، والتعرف على الدوافع والضغوط ذات الأثر في الدفع باتجاه التغيير في أساليب التدقيق، وتقديم معلومات تتعلق بتأثير التغيرات في أسلوب التدقيق في طبيعة الإجراءات المستخدمة في مهمات التدقيق Audit Engagements وتحديد مدى تلك الإجراءات، والنظر في التأثيرات المحتملة للتغيرات الحاصلة في أساليب التدقيق التي تستخدمها الشركات الداخلة في العينة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط في الأساليب المستخدمة في البلدان الثلاثة قيد الدراسة، سواء من حيث تصميم أسلوب التدقيق وأسلوب التدقيق نفسه، ووجدت هذه الدراسة أن الشركات في الدول الثلاث تتوافق في الأغراض العامة حين تحاول تلك الشركات استخدام مبادئ التجديد التي شهدتها أساليب التدقيق في السنوات القليلة الماضية، وبالتحديد فيما يتعلق بمخاطر الأعمال، وتم النظر إلى الدراسات في الدول الثلاث في إطار واحد، وقدم التقرير بناءً على ذلك بالإضافة إلى النتائج العامة التي تشترك فيها الدول الثلاث، تقارير خاصة بكل دولة، دون الخوض في النتائج التفصيلية لكل دولة على حدة.

3- دراسة (Humphrey, et., al 2002) بعنوان:
Business Risk Auditing and the Auditing Profession Status, Identity, and Fragmentation

وتناولت هذه الدراسة منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال ووضع مهنة التدقيق في العالم، وقد هدفت إلى: توضيح درجة قبول مؤسسات الأعمال لمنهجية التدقيق المبنية على مخاطر الأعمال، والتعرف على الإجراءات التي استخدمتها المؤسسات للتكيف مع منهج التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، ودرجة تنوع واختلاف وجهات

النظر المعبر عنها من المؤسسات تجاه منهج التدقيق المبني على مخاطر الأعمال، وتأثير استخدام هذا المنهج الجديد في التدقيق على المستوى المهني والتنظيمي للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن منهجية التدقيق المبنية على مخاطر الأعمال هيمنت بشكل كبير على تفكير القائمين على مؤسسات الأعمال خلال السنوات الأخيرة، قامت العديد من مؤسسات الأعمال بتنفيذ العديد من الإجراءات على المستوى المفاهيمي والتنظيمي لتسهيل تطبيق هذه المنهجية في التدقيق، قامت مؤسسات الأعمال الكبيرة، بالتكيف بشكل واضح مع متطلبات تطبيق هذه المنهجية الجديدة في التدقيق.

4- دراسة (Ballou & Heitger, 2002) بعنوان:
The Impact of Business Risk Auditing on Audit Judgment and Decision Making Research

تناولت العديد من الموضوعات ذات العلاقة بالتدقيق واتخاذ القرار في ظل بيئة التدقيق القائم على مخاطر الأعمال. والتي هدفت إلى قياس تأثير التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على الحكم التدقيقي واتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: - ضرورة أن يأخذ المدققون والباحثون بعين الاعتبار الكيفية التي يؤثر فيها التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في عمليات التدقيق للمنشآت قيد التدقيق، من خلال إجراء تحليل تفصيلي لأعمال هذه المنشأة، وضرورة قيام المدققين والباحثين بفهم شامل لبيئة عملية التدقيق في ظل منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال المستخدم في المنشأة، بحيث تتضمن تقديم إجابات عن الأسئلة المتعلقة ببيئة التدقيق ذاتها على المستويين الاستراتيجي والعملياتي وتقييم مخاطر الأعمال.

5- دراسة (Ballou and Heitger, 2003) بعنوان:
Incorporating the Dynamic Auditing Environment into Judgment and Decision Making Research

وقد تناولت هذه الدراسة التحليلية بيئة عملية التدقيق ودورها في إصدار الأحكام وبحوث اتخاذ القرارات، وقد هدفت إلى: التعرف على التغيرات المحتملة في بيئة التدقيق، والأثر المحتمل للتغيرات في عملية التدقيق، والخطوات المعرفية المتعلقة بمهمة إصدار حكم تدقيق معين وكيف يمكن أن تحدد، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: على الباحثين في مجال التدقيق أن يأخذوا في الاعتبار هذا الأسلوب في التحليل للوصول إلى فهم أفضل للكيفية التي تؤثر فيها أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال Business Risk Auditing (BRA) في الأحكام التدقيقية التقليدية الأخرى، على الباحثين أن يعملوا على تطوير فهم ملائم لبيئة مهمة التدقيق.

كما أن على الباحثين أن يحددوا بدقة الأسئلة المهمة المتصلة ببيئة المهمة التدقيقية المطروحة، ومراجعة دراسات الحكم التدقيقي واتخاذ القرارات Auditing (JDM) Judgment And Decision Making المتاحة ومقابلتها بالخطوات المعرفية المطلوب تنفيذها.

6- دراسة (Maclullich, 2003) بعنـوان:

Independence in Audit Judgment: Adopting Or Extrapolating "Risk- Based" Audit? An Exploratory Study

تناولت هذه الدراسة قدرة المدققين على ممارستهم لمهامهم وإصدار الأحكام التدقيقية بشكل مستقل وهدفت إلى تبيان كيفية تحقيق الانسجام بين أعمال المدققين الخارجيين والمدققين الداخليين في المنشآت التـي تطبـق منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المدققين الذين يستندون إلى استقراء المخاطر، فإن فقدان استقلاليتهم في العمل يرتبط بمحددات وقيود تطبيق المنهج في المنشآت بينما في حالة المدققين الذين يستندون إلـى المخـاطر كمـنهج متكامل، فإن فقدان استقلاليتهم في العمل يرتبط بعدم القدرة على تقدير مجال إصدار الحكم التدقيقي بحرية.

وأشارت الدراسة كذلك، إلى أن منهج التدقيق القائم على المخاطر يعزز ويقوي من جودة خدمات التدقيق.

7- دراسة (Kotchetova, 2003) بعنـوان:

An Analysis of Client's Strategy Content and Strategy Process: Impact on Risk Assessment and Audit planning

تناولت هذه الدراسة واختبرت أيًا من محتويات التحليل الاستراتيجي أم عمليات التحليل الاستراتيجي يقوم بتحسين فاعلية المدققين في تقييم المخاطر وتقييم المخاطر الناجمة عن البيانات المالية المضللة.

وهدفت إلى دراسة محتويات وعمليات التحليل الاستراتيجي وقياس تأثيرها على تقييم المخـاطر وتخطـيط التدقيق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يحسن المدققون من دقة تقييم مخاطر أعمال المنشآت مـن خـلال محتويات وعمليات التحليل الاستراتيجي، حيث إنهما يمكنان المدقق من معالجة المعلومات المتعلقة ببيئة المنشآت الداخلية والخارجية، في ظل وجود دقة في تقييم مخاطر البيانات المضللة، فإن التحليل الاستراتيجي يرتبط بوجود أحكام تدقيقية أكثر دقة. وعندما يشارك المدقق في تطبيق محتويات أو عمليات التحليل الاستراتيجي، فإن تقييمـه لمخاطر البيانات المضللة يكون أكثر دقة أيضًا، وعندما يقوم المدقق بإجراء عملية تحليل المنشأة استراتيجية، فإن تقديراته للمخاطر الأساسية يكون دقيقًا على مستوى المنشأة ككل وعلى مستوى العمليات التشغيلية.

8- دراسة (Knechel, 2004)، بعنـوان:

The Business Risk Auditing Origins, Challenges and the Role of Research

تناولت هذه الدراسة التطورات الجذرية التي حدثت خلال العقد الماضي (عقد التـسعينيات) فـي مجـال التدقيق، والتي قادت إلى ممارسات مختلفة عن الممارسات التدقيقية التقليدية، وذلك نتيجة للزيادة السريعة فـي تطور تقنية المعلومات وبالتالي تعميق العولمة.

(Globalization)، إضافة إلى زيادة اهتمام المساهمين والضغوطات التي تعرضت لها مهنة تدقيق الحسابات خلال العقد المذكور، وهدفت هذه الدراسة إلى: تحليل دور القوى والأحداث الضاغطة على مهنة تدقيق الحسابات خلال عقد التسعينيات، ومناقشة التحديات التي تنتظر مدققي الحسابات في المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: شكلت المنشآت قيد التدقيق إضافة إلى المساهمين والمصداقية أمام المجتمع أهم مصادر الضغوط على مهنة تدقيق الحسابات في عقد التسعينيات، من أبرز التحديات التي تنتظر مدققي الحسابات في المستقبل، اتساع نطاق الموضوعات التي يتناولها التدقيق، إضافة إلى زيادة اهتمام المجتمع بمختلف مؤسساته بنتائج أعمال المدققين.

الإطار النظري:

مفهوم التدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

على الرغم من اختلاف طبيعة أعمال المنشآت وتفاوتها، فإن مخاطر الأعمال تتحدد في هذه المنشآت بشكل متشابه إلى حد ما، باعتبار أن الأسباب التي تعمل على منع المنشأة من تحقيق أهدافها متشابهة، وهذه المخاطر تكمن في بيئة الأعمال والعمليات التشغيلية والمراقبة. الأمر الذي يتطلب من المدقق أن يدرك ويتفهم عمل المنشأة، وذلك في إطار أوسع من الموضوعات التقليدية، بمعنى أن على المدقق أن يقوم بعمليات تحليل وتقييم لطبيعة العمليات التشغيلية للمنشأة للوصول إلى استنتاجات واستخلاصات تتعلق بفعالية واستمرارية هذه العمليات التشغيلية وذلك من خلال استخدام العديد من الأساليب والتقنيات (Lemon et. al., 2000: 16 & Power, 2000).

ولفهم طبيعة مخاطر الأعمال بشكل واف، لا بد من تقديم عرض لمفهوم المخاطر بشكل عام، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم:

- قدمت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر التابعة لهيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية (Financial Services Roundtable) تعريفًا للمخاطر على الشكل التالي:

(The Financial Service Roundtable, 1999: 5)

"احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة أنشطه من جهة، وتحد من قدرة المصرف على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى".

- وقدم معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (Institute of Internal Auditor) تعريفًا للمخاطر كما يلي: (David McNamee, 1998: 7-9).

"هو مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون الأثر إيجابيًا أو سلبيًا، فإذا كان الأثر سلبيًا، يطلق عليه خطر/ تهديد (Threat/Risk) وإذا كان إيجابيًا يطلق عليه فرص (Opportunities).

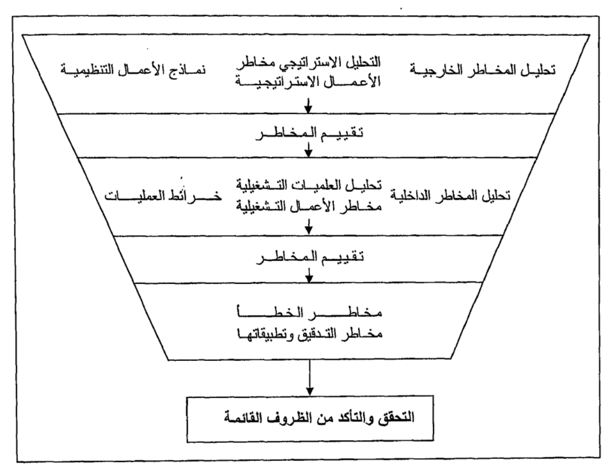
وهناك تعريف آخر قدمه (Bahadur)، يشير إلى أن المخاطر مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد (Uncertainty) حول الأحداث أو النتائج ذات الأثر المادي في أهداف المنشأة. (Gary and Bahdur, 2002).

إن منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال، تعتمد على القناعة التي تشير إلى أن فعالية التدقيق تزداد من خلال الفهم المتأني لأهداف المؤسسة قيد التدقيق، لأن المخاطر يمكن أن تحول دون أن يتم تحقيق هذه الأهداف يتبع ذلك الأخذ بعين الاعتبار مخاطر الأعمال، حيث إن مناهج التدقيق تقوم بعملية تصفيه لهذه المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على القوائم المالية قيد التدقيق لتقليل أخطاء إعداد القوائم المالية.
(Willoughby & wood, 1993: 42 ،Lev, Zarowin, 1999: 353-385)

تم اقتراح طريقة للتدقيق قائمة على مخاطر الأعمال تدعى (من أعلى إلى أسفل- Top-Down)، تبدأ من عمليات المنشأة وتنتهي إلى القوائم المالية، وتشمل فعالية التدقيق، وخدمات الزبائن والتحكم بشكل أفضل في عمليات المنشأة وملاءمتها مع المتطلبات على المستوى الدولي. ويركز هذا المنهج على توجيه الجهود التدقيقية على النقاط (المناطق) التي تتواجد فيها المخاطر المهمة غير المسيطر عليها. أما الأخطار المهمة غير المكتشفة والمتبقية فيتم تحديدها من خلال الرؤية الشمولية للمنشأة قيد التدقيق، والتي تشمل بناء نموذج ذهني لعمليات المنشأة يغطي مختلف عناصرها، والاستراتيجيات التي يتم تطبيقها لتحقيق أهدافها (Bell et al.,2000: 39 Messier, 2003: 70).

هناك نقطتان مهمتان لهما علاقة بعملية فحص المنشأة وفق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، تتمثل الأولى في أن على المدققين أن يحددوا ويتفهموا أساليب الرقابة الاستراتيجية الإدارية التي تشمل مختلف الأهداف والخطط الأساسية المستقبلية للمنشأة قيد التدقيق، والعمليات التشغيلية والتحالفات (الائتلافات) مع منشآت أخرى يتم استخدامها لإدارة المخاطر الاستراتيجية المهمة والحرجة. أما النقطة الثانية فتتمثل في أن على المدققين ومن خلال اختيارهم لعمليات الرقابة على المخاطر ضمن العمليات التشغيلية المهمة والحرجة، عليهم أن يقدروا نوع وحجم مخاطر الأعمال المتبقية (التي لم يتم اكتشافها) والتي يمكن أن تؤثر على دقة وعدالة القوائم المالية (Elliott,1994: 77; Knechel, et. al. ,2001: 193).

إن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (BRA) وفق نموذج من "الأعلى إلى الأسفل"، (شكل 1)، يتم تطبيقها كما يلي: (Ballou, & Heitgor, 2002: 53; Wright, 1997: 280).



شكل رقم (1)

نموذج منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال

تحليل النتائج:

سيتم في هذا الجزء استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من عمليات التحليل الإحصائي، حيث تم توزيع 24 استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع 19، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 79.167%.

خصائص عينة الدراسة:

- **الجنس:**

بلغ عدد المدققين من الذكور (19) مدققاً يشكلون ما نسبته (100%) من مجموع العينة الكلي.

- **التحصيل العلمي:**

بلغ عدد المدققين الذين يحملون شهادة البكالوريوس (13) مدققًا يشكلون ما نسبته (68.4%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد المدققين الذين يحملون شهادة الماجستير (6) مدققين يشكلون ما نسبته (31.6%) من مجموع العينة الكلي.

- **سنوات الخبرة العملية في التدقيق:**

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين تقل خبراتهم العملية في التدقيق عن (5) سنوات مدققان يشكلان ما نسبته (10.5%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم في مجال التدقيق بين (5- أقل من 10) سنوات (8) مدققين يشكلون ما نسبته (42.1%) من مجوع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم العملية في مجال التدقيق بين (10- أقل من 15) سنة (7) مدققين يشكلون ما نسبته (36.8%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تزيد خبراتهم العملية في مجال التدقيق عن (15) سنة مدققان يشكلان ما نسبته (10.5%) من مجموع العينة الكلي.

- **سنوات الخبرة العملية في التدقيق في المصارف (البنوك):**

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين تقل سنوات خبراتهم العملية في التدقيق في المصارف عن (3) سنوات (4) مدققين يشكلون ما نسبته (21.0%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تتراوح خبراتهم في التدقيق في المصارف بين (3-6) سنوات (12) مدققًا يشكلون ما نسبته (63.2%) من مجموع العينة الكلي، وبلغ عدد مدققي الحسابات الذين تزيد سنوات خبراتهم في التدقيق في المصارف عن (6) سنوات (3) مدققين يشكلون ما نسبته (15.8%) من مجموع العينة الكلي.

- **المشاركة في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال:**

بلغ عدد مدققي الحسابات الذين سبق لهم المشاركة في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال (6) مدققين يشكلون ما نسبته (31.6%) من مجموع العينة الكلي، في حين بلغ عدد المدققين الذين لم يسبق لهم المشاركة في مثل هذه الدورات (13) مدققًا يشكلون ما نسبته (68.4%) من مجموع العينة الكلي.

التحليل الوصفي للبيانات:

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة ومجالاتها مرتبة بطريقة تنازلية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المتوسط الحسابي المعياري لفقرات الدراسة بلغ (3) وبذلك فإن الفقرة ذات

المتوسط الحسابي الأقل من (3) تعني عدم تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال، والفقرة ذات المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3-4.0) تعني تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال بدرجة متوسطة، والفقرة ذات المتوسط الحسابي الأعلى من (4. 0) تعني تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال بدرجة عالية، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للظروف الخارجية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	3.74	0.73
11	مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة.	2.95	0.78
13	التغييرات التي تحدث في قطاع التقنيات المصرفية والتي تنعكس على عمليات المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	2.84	0.90
6	تغييرات مفاجئة في السياسات المالية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قيد التدقيق.	2.79	0.92
5	حدوث تغييرات مفاجئة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	2.74	1.10
14	درجة المنافسة بين المؤسسات المصرفية العاملة.	2.58	0.90
10	فلسفة الدولة التي توجه مسارها الاقتصادي، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	2.47	0.90
8	نشوء تغييرات مفاجئة في السياسات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	2.16	0.76
9	تأثير الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تبرمها الحكومة في سير عمليات المصرف (البنك).	1.89	0.88
4	حدوث حروب ونزاعات يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	1.84	1.26
12	التغيرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات عملاء (زبائن) المصرف (البنك).	1.63	0.83
15	درجة قوة وتأثير النقابات والتي يمكن أن تؤثر في سير العلميات المصرفية.	1.26	0.87
3	نشوب نزاعات سياسية مع الدول الأخرى التي ترتبط مع المصرف (البنك) قيد التدقيق بعلاقات اقتصادية.	0.95	0.91
2	اضطرابات أمنية يمكن أن تؤثر في إهمال المصرف (البنك).	0.84	1.26
16	التغييرات الثقافية نحو الخدمات المصرفية	0.84	0.83
1	حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	0.68	1.00
	الدرجة الكلية	**2.01**	**0.54**

يتضح من الجدول (1) الذي يمثل الظروف الخارجية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق أن الفقرة رقم (7) التي تنص على (حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (3.74) بانحراف معياري (0.73) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية التي يمكن أن تؤثر على سير عمليات المصرف (البنك) عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله) على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (0.68) بانحراف معياري (1.00).

وبذلك فإن المدقق لا يأخذ بعين الاعتبار حدوث الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف الذي يتم تدقيق أعماله عند إجراء عملية التدقيق، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (2.01) بانحراف معياري (0.54)، الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين لا يستخدمون أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية، وهذا يجيب على التساؤل الأول لهذه الدراسة.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمليات التشغيلية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها.	4.33	0.59
8	التغيرات المفاجئة في أسعار العملات الأجنبية.	4.00	1.03
1	حدوث تغييرات مفاجئة في موارد المصرف (البنك)، يمكن أن يؤثر في سير عملياته.	3.58	0.96
6	التغيرات في جودة بعض الموارد التي تعتمد عليها في تسيير عملياتها التشغيلية.	1.94	0.73
2	التعرض لحوادث غير قانونية (سرقة، سطو، اختلاس).	1.32	1.25
14	عملية تنفيذ التدقيق الداخلي تقوم على أساس المخاطر.	1.28	1.36
5	التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في درجة رضا وولاء العملاء (زبائن المصرف).	1.22	1.06
12	شمول خطة إدارة عملية التدقيق الداخلي المطبقة في المصرف (البنك) على مفهوم المخاطر.	1.22	1.35
13	تتضمن عملية تخطيط التدقيق الداخلي في المصرف المنوي تدقيقه مفهوم المخاطر.	1.17	1.29
4	التغييرات المفاجئة في سمعة المصرف (البنك).	1.16	1.46
9	التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تصيب معنويات العاملين في المصرف (البنك) قيد التدقيق.	1.00	0.91
3	فقدان المصرف للكفاءات البشرية المتميزة.	0.95	0.71
11	السلوكيات غير القانونية من قبل العاملين أو الإدارة.	0.94	1.63
10	السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة.	0.72	1.45
	الدرجة الكلية	**1.76**	**0.88**

يتضح من الجدول (2) الذي يمثل العمليات التشغيلية التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق أن الفقرة رقم (7) التي تنص على (مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (4.33) بانحراف معياري (0.59) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة) حازت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (0.72) بانحراف معياري (1.45)، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (1.76) بانحراف معياري (0.88). الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين لا يستخدمون أساليب التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر العمليات، وهذه هي الإجابة على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقضايا المتعلقة بالمعلومات التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات.	4.26	0.65
2	درجة مصداقية البيانات المتعلقة بأعمال المصرف (البنك).	4.26	0.73
6	فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تسيير عمليات المصرف (البنك).	3.95	0.52
5	درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	3.95	0.62
4	درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	3.89	0.57
1	اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة.	3.89	0.74
	الدرجة الكلية	**4.04**	**0.31**

يتضح من الجدول (3) الذي يمثل القضايا المتعلقة بالمعلومات التي يأخذها المدقق الداخلي بعين الاعتبار عند إجراء عملية التدقيق، أن الفقرة رقم (3) التي تنص على (درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات) قد حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (4.26) بانحراف معياري (0.65) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات عند إجراء عملية التدقيق، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة) حازت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي مقدارها (3.89) بانحراف معياري (0.74) وبذلك فإن المدقق يأخذ بعين الاعتبار اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة عند إجراء عملية التدقيق، وحازت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (4.04) بانحراف معياري (0.31). الأمر الذي يشير إلى أن المدققين الداخليين يستخدمون أساليب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال فيما يتعلق بمخاطر المعلومات والذي يجيب بدوره عن التساؤل الثالث في هذه الدراسة.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام المدققين الداخليين

في القطاع المصرفي الأردني للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال

النـــوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الظـروف الخارجيـة	2.01	0.54
العمليـات التـشغيلية	1.76	0.88
المعلومـــــــــات	4.04	0.31
الدرجة الكلية	**2.27**	**0.58**

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق المدققين الداخليين لمنهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال في المصارف (البنوك) الأردنية بلغت (2.27) الأمر الذي يـشير إلـى أن المـصارف الأردنية لا تستخدم منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

ضرورة استخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في المصارف (البنوك) الأردنية:

جدول (5)

توزيع العينة حسب ضرورة استخدام المدققين الداخليين

في القطاع المصرفي الأردني للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال

النوع ضرورة استخدام المدققين الداخليين في القطاع المصرفي الأردني للتدقيق القائم على مخاطر الأعمال	العدد	النسبة المئوية
نـعـــم	18	7.94
لا	1	3.5
المـجـمـــوع	**19**	**100**

يبين الجدول رقم (5) أن (94.7%) من المدققين يؤيدون استخدام هـذه المنهجيـة فـي التـدقيق علـى المصارف (البنوك) الأردنية في حين أن (5.3%) لا يؤيدون استخدامها، وهذا يعكس رغبة الغالبيـة الـساحقة من المدققين الداخليين في تطبيق هذا الأسلوب.

النتائج والتوصيات:

توصل الباحثان في ختام هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن مفهوم التدقيق التقليدي لم يعد كافيًا لتلبية حاجات منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت المصرفية بشكل خاص، في ظل تشابك وتعقد بيئة منشآت الأعمال، الأمر الذي يتطلب من مدققي الحسابات تطوير المناهج المستخدمة في عملية التدقيق، وما التدقيق القائم على مخاطر الأعمال إلا أحد أبرز هذه المناهج التدقيقية الحديثة.

2- أن منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، يعتبر من المناهج الحديثة التي تستخدم في العديد من دول العالم المتقدم خاصة في السنوات الأخيرة بعد انهيار العديد من الشركات الدولية الكبرى، حيث إنه منهج يتضمن تحليل بيئة الأعمال الخارجية والداخلية للمنشأة إضافة إلى نظم المعلومات التي تنظم عمل هذه المنشآت بهدف تحديد المخاطر التي يمكن لها أن تؤثر على هذه المنشآت من حيث عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحديد درجة تأثير هذه المخاطر.

3- لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية.

4- لا يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر العمليات التشغيلية.

5- يستخدم مدققو الحسابات الداخليون منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق في المصارف الأردنية فيما يتعلق بمخاطر المعلومات.

6- ضعف الخبرات العملية للعاملين في التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية.

7- غالبية العاملين في التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، يؤيدون استخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

8- على الرغم من اقتناع مدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية بضرورة تطبيق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، إلا أن درجة تطبيقه كانت ضعيفة.

9- أن مفهوم التدقيق بمضامينه التقليدية، لا يمكنه تغطية المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أداء المنشآت، وبالتالي تقاريرها المالية.

10- أن مفهوم التدقيق بعناصره التقليدية، لم يعطِ اهتمامًا كبيرًا للتغيرات غير المالية التي تحدث داخل المنشأة.

11- هناك تداخل بين التدقيق الداخلي والتدقيق القائم على مخاطر الأعمال، حيث إن التدقيق القائم على مخاطر الأعمال يتضمن مخاطر العمليات التشغيلية بمختلف أنواعها.

12- أن منهجية التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، لا تعتبر بديلاً لمناهج التدقيق الأخرى، بل هي مكملة لها.

ويوصي الباحثان في نهاية هذه الدراسة بما يلي:

1- ضرورة توجه المدققين الداخليين في المصارف الأردنية نحو تطبيق أسلوب التدقيق المبني على المخاطر.

2- عقد دورات تدريبية لمدققي الحسابات الداخليين في المصارف الأردنية، بهدف تطوير مهاراتهم في استخدام منهجية التدقيق القائمة على مخاطر الأعمال.

3- قيام الجامعات الرسمية والخاصة ومعاهد التدريب، بعقد دورات تدريبية تناقش مفهوم التدقيق المبني على مخاطر الأعمال وتطوير محتويات المساقات الجامعية، بحيث تستوعب هذا المنهج الجديد.

4- قيام البنك المركزي الأردني بإلزام المصارف الأردنية بتبني أسلوب التدقيق المبني على مخاطر الأعمال في عملية التدقيق الداخلي، حيث إن متطلبات لجنة بازل 2 والتي ستطبق مع أواخر عام 2006 تأخذ بعين الاعتبار مخاطر التشغيل ومخاطر السوق لاحتساب معدلات كفاية رأس المال في المصارف، إضافة لإعطاءه صورة حقيقة عن حال المصرف قيد التدقيق.

5- ضرورة قيام المصارف الأردنية بتأهيل المدققين العاملين لديها، من أجل تطبيق منهج التدقيق القائم على مخاطر الأعمال على هذه المصارف، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية خاصة بهذا الموضوع.

6- ضرورة قيام جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، بالاهتمام بهذا المنهج في التدقيق من خلال تنظيم دورات تدريبية وندوات لتأهيل المدققين على تطبيقه.

إجراء دراسات وأبحاث أخرى تشمل قطاعات اقتصادية أخرى (صناعية، خدمات، تأمين) لقياس درجة تطبيق التدقيق القائم على مخاطر الأعمال.

المراجـــع

- David, McNamee. N. 1998. ***Business Risk Assessment.*** IIA, USA.
- The Financial Services Roundtable. 1999. ***Building Principle in Risk Management for U. S. Commercial Bank.*** Report of the Subcommittee and Working Group on Risk Management Principles, P. 5.
- Gary, T .2002. "Risk-Based Internal Auditing". **http: // www. interop. com.**
- Ballou, B. and D. Heitger. 2003. "Incorporating the Dynamic Auditing Environment into Judgment and Decision Making Research". **http: //www. business. auburn. edu.**
- Ballou, B. and D. Heitger. 2002. "The Impact of Business Risk Auditing on Audit Judgment and Decision Making Research". **http: // www. business. aurburn. edu.**
- Bell, T.; F. Marrs; I. Solomon; and H. Thomas. 1997. ***Auditing Organizations Through Strategic-System.*** P. 1.
- Elliott , R. 1994. The Future of Audits. ***Journal of Accountancy.*** No. 168. PP. 74-82.
- Humphrey, C.; J. Jones.; R. Khalifa and K. Robson. 2002. "Business Risk Auditing and the Auditing Profession Status, Identity, and Fragmentation". **http: //www. idpm. man. ac. uk/ crc/ donloads/ chumphrey. pdf.**
- Kinney, R. 2000. ***Information Quality Assurance and Internal Control for Management Decisions.*** Boston: Irwin McGraw- Hill.
- Knechel, R. 2004. "The Business Risk Audit: Origins, Challenges and the Role of Research", University of Florida. **http: //www. lse. ac. uk/collections.**
- Knechel, W. 2001. ***Auditing and Risk.*** 2nd ed. Cincinnati, South Western Collage Publishing.
- Kotchetova, N. 2003. "An Analysis of Client's Strategy Content and Strategy Process: Impact on Risk Assessment and Audit planning", available: **http: //www. lib. uwaterloo. ca/ locations/ umd. html.**
- Lemon, W.; K. Tatum; and S. Turley. 2000. Developments in the Audit Methodologies of large Accounting Firms, ABG Professional Information, UK. **http: //www. hermescat. lib. cbs. dk.**
- Lev, B. and P. Zarowin. 1999. The Boundaries of Financial Reporting and how to External them, ***Journal of Accounting Research.*** NO. 37 (Autumn) PP. 353-385.
- Maclullich, k. 2003. "Independence in Audit Judgment: Adopting or Extrapolating-Risk Based-Audit? An Exploratory Study". **www. sml. hw. ac. uk/discussion/DP 2003. Pdf.**
- Messier, W. 2003. ***Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach,*** 3rd ed., Boston: Irwin McGraw- Hill.
- Power, M. 2000. ***The Auditing Implosion: Regulating Risk from the Inside.*** London: ICAEW.
- Willoughby, T.; E. Wood; and G. Mackinnon. 1993. The Effect of Prior Knowledge on an Immediate and Deleted Associative Learning Tasks Following Elaboration-Interrogation Contemporary, ***Educational Physiology.*** No. 18, PP. 36-46.
- Wright, A. and S. Wright. 1997. The Effect of Industry Experience on Hypothec is Generation and Audit Planning Decisions. ***Behavioral Research in Accounting.*** No. 9, PP. 273-294.

ملحق (1)

استبانة

هذه الاستبانة جزء من دراسة تسعى إلى التعريف بأسلوب التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال وقياس مدى تطبيق هذا الأسلوب في التدقيق على القطاع المصرفي الأردني، آملاً منكم المساهمة في إنجازها من خلال تقديم إجابات وآراء دقيقة على ما تتضمنها من أسئلة واستفسارات.

الباحثان.

أولاً- الأسئلة الشخصية:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى.

2- التحصيل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

3- سنوات الخبرة العملية في التدقيق ....

4- سنوات الخبرة العملية في التدقيق في المصارف (البنوك) ....

الرجاء وضع درجة تطبيق مضمون الفقرة في الجزء المخصص لها على أن تنحصر ما بين الرقم (1) والرقم (5) بحيث يشير الرقم (1) إلى عدم تطبيق مضمون الفقرة والرقم (5) إلى أن الفقرة تطبق بشكل تفصيلي وكامل، وباقي الأرقام والمتمثلة في (2، 3، 4) هي عبارة عن درجات تطبيق مضمون الفقرة.

ثانيًا- الظروف الخارجية:

يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار الظروف الخارجية عند إجراء عملية التدقيق، والتي تشمل ما يلي:

نص الفقرة	درجة تطبيقها
1- حدوث كوارث طبيعية، يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	
2- اضطرابات أمنية يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	
3- نشوب نزاعات سياسية مع الدول الأخرى التي ترتبط مع المصرف (البنك) قيد التدقيق بعلاقات اقتصادية.	
4- حدوث حروب ونزاعات يمكن أن تؤثر في أعمال المصرف (البنك).	
5- حدوث تغييرات مفاجئة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	
6- تغييرات مفاجئة في السياسات المالية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك) قيد التدقيق.	
7- حدوث تغييرات مفاجئة في السياسات النقدية يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	
8- نشوء تغييرات مفاجئة في السياسات التجارية، والتي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	
9- تأثير الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تبرمها الحكومة على سير عمليات المصرف (البنك).	
10- فلسفة الدولة التي توجه مسارها الاقتصادي، التي يمكن أن تؤثر في سير عمليات المصرف (البنك).	
11- مؤشرات الاقتصاد الكلي للدولة.	
12- التغييرات التي يمكن أن تحدث في حاجات ورغبات عملاء (زبائن) المصرف (البنك).	
13- التغييرات التي تحدث في قطاع التقنيات المصرفية والتي تنعكس على عمليات المصرف (البنك) الذي يتم تدقيق أعماله.	
14- درجة المنافسة بين المؤسسات المصرفية العاملة.	
15- درجة قوة وتأثير النقابات والتي يمكن أن تؤثر في سير العمليات المصرفية.	
16- التغييرات الثقافية نحو الخدمات المصرفية.	

ثالثًا- العمليات التشغيلية:

يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار العمليات التشغيلية عند إجراء عملية التدقيق والتي تتمثل فيما يلي:

نـــــص الفقـــــرة	درجة تطبيقها
1- حدوث تغييرات مفاجئة في موارد المصرف (البنك)، يمكن أن تؤثر في سير عملياته.	
2- التعرض لحوادث غير قانونية (سرقة، سطو، اختلاس).	
3- فقدان المصرف للكفاءات البشرية المتميزة.	
4- التغيرات المفاجئة في سمعة المصرف (البنك).	
5- التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في درجة رضا وولاء العملاء (زبائن المصرف).	
6- التغيرات في جودة بعض الموارد التي تعتمد عليها في تسيير عملياتها التشغيلية.	
7- مستوى الديون المعدومة والتي لا يتمكن المصرف من استردادها.	
8- التغيرات المفاجئة في أسعار العملات الأجنبية.	
9- التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تصيب معنويات العاملين في المصرف (البنك) قيد التدقيق.	
10- السلوكيات غير الأخلاقية من قبل العاملين أو الإدارة.	
11- السلوكيات غير القانونية من قبل العاملين أو الإدارة.	
12- شمول خطة إدارة عملية التدقيق الداخلي المطبقة في المصرف (البنك) على مفهوم المخاطر.	
13- تتضمن عملية تخطيط التدقيق الداخلي في المصرف المنوي تدقيقه مفهوم المخاطر.	
14- عملية تنفيذ التدقيق الداخلي تقوم على أساس المخاطر.	

رابعًا- المعلومـــات:

هل يأخذ المدقق الداخلي القضايا المتعلقة بالمعلومات بعين الاعتبار عند قيامه بعملية التدقيق من خلال الآتي:

نـــــص الفقـــــرة	درجة تطبيقها
1- اطلاع الموظفين غير المصرح لهم على معلومات محددة.	
2- درجة مصداقية البيانات المتعلقة بأعمال المصرف (البنك).	
3- درجة دقة البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات.	
4- درجة فاعلية نظم الاتصال المستخدمة لتسيير عمليات المصرف (البنك).	
5- درجة فاعلية أساليب الوقاية والسلامة العامة مع أمن البيانات.	
6- فاعلية نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في تسيير عمليات المصرف (البنك).	

خامسًا- أسئلة عامة تتعلق بالتدقيق القائم على مخاطر الأعمال:

1- هل سبق أن شاركت في دورات تدريبية تتعلق باستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال؟

☐ نـعـــم ☐ لا

2- هل ترى ضرورة لاستخدام التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في المصرف (البنوك) الأردنية؟

☐ نـعـــم ☐ لا

سادسًا- أية توصيات أو مقترحات إضافية؟

....

ملاحظــة:

إذا كان الفراغ لا يكفي يرجى إضافة ورقة خارجية.

Measuring the Implementation of Internal Auditing Based on Business Risk Audit In Jordanian Banking Sector

Dr. Ehab Nazmy
Assistant Professor
Zarqa Private University
Jordan

Dr. Mahmoud Al-Jabali
Assistant Professor
Jarash Private University
Jordan

Abstract

The study aims at Measuring the Implementation of Internal Auditing Based on Business Risk Audit in Jordanian Banking Sector.

The study sample comprehends all managers of internal auditing at Jordan banks. The data was analyzed by (SPSS) package.

The study concludes that the traditional auditing concept is not enough to meet the business firms needs especially the banking sectors. It is concludes also that the Business Risk Auditing methodology which is used in developed countries is suitable to these firms.

Also the business risk auditing method is not used in the Jordan banks about external environment and operational processes, whereas used in information risks.

The study recommended that it is necessary to apply business risk audit method in Jordan banks. And conduct training courses for internal auditors in order to develop their skills to use business risk auditing method.

ملخصات الرسائل الجامعية

منهج لتفسير سياسات توزيع الأرباح: دراســـة تطبيقيــة*

هيام حسن وهبة السيد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة عين شمس

ملخص أطروحة الدكتوراه:

أولاً- فكرة الدراسة ومبرراتها وأهميتها:

يعد تأثير سياسات توزيعات الأرباح بالمنظمات على أسعار أسهمها في السوق المالي قضية بالغة الأهمية بالنسبة لجميع المستثمرين والمنظمات العاملة في السوق المالي. والتي أثارت العديد من التساؤلات مثل هل لسياسة التوزيعات التي تتبعها المنظمات أثر على أسعار أسهمها؟ وهل هناك سياسة توزيعات مثلى تؤدى إلى تعظيم الثروة الحالية للملاك؟ وفى ظل أي من المتغيرات تضع المنظمات سياسة التوزيعات المناسبة لها؟

رغم تناول عديد من الدراسات على المستوى النظري والعملي هذه التساؤلات، إلا أنه لا توجد نتيجة محددة تم التوصل إليها في الدراسات السابقة، الأمر الذي جعل سياسات توزيع الأرباح تعد واحدة من أهم القضايا الجدلية في علم التمويل والتي لم يتم تفسيرها بصورة متكاملة حتى الآن. ويزداد الأمر صعوبة عند النظر إلى سياسات توزيع الأرباح في مصر كسوق من الأسواق المالية الناشئة، فحتى الآن لا نستطيع أن نحدد ما هي النظرية المفسرة لسلوك المنظمات في توزيعها لأرباحها، وما هو السلوك الاستثماري الأمثل للمستثمرين المرتبط بتفسير وتقييم و اختيار الاستثمار الأمثل.

وباستقراء وتحليل الدراسات السابقة أمكن إرجاع ذلك إلى سببين. أولهما معالجة سياسات توزيع الأرباح بصورة جزئية (على أنها إما قرار دفع توزيعات، أو نسبة التوزيعات، أو التغيرات التي تحدث في التوزيعات). ثانيهما اعتماد الدراسات السابقة في اختبارها لسياسة التوزيعات على افتراض ثبات وتجانس خصائص المنظمات محل الدراسة.

ومن ثم فإن الإضافة الأساسية للأطروحة الحالية تتمثل في كونها الدراسة الأولى على المستوى النظري والعملي التي تقترح استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير سياسات توزيعات الأرباح بالمنظمات بمفهومها الشامل (سياسة متكاملة تنطوي على قرار دفع التوزيعات ونسبة التوزيعات والتغيرات في التوزيعات) سمع الاختبار العملي للمنهج المقترح بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات ذات فائدة عند تطبيقها بالمنظمات العربية والتي من شأنها رفع كفاءة أسواق المال العربية.

---

* رسالة دكتوراه من قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس – جمهورية مصر العربية، أجيزت في يناير 2006.

ثانياً- منهجية الدراسة:

1- اختبار مدى صحة افتراض نظرية عدم تأثير سياسات توزيع الأرباح Dividend Irrelevant Theory على أسعار الأسهم في السوق المالي المصري. حيث عدم سلامة ذلك الافتراض يعني إمكانية استنتاج وجود تأثير لسياسات توزيع الأرباح على قيمة المنظمة. لذلك في الخطوة التالية قدمت الباحثة المنهج المقترح لتفسير سياسات توزيع الأرباح بمفهومها الشامل في ظل نموذج دورة حياة المنظمة.

2- تمثل مجتمع البحث في شركات الاكتتاب العام المسجلة في بورصة الأوراق المالية المصرية. حيث أمكن تحديد عينة البحث في 93 شركة والتي تتوافر عنها بيانات توزيعات الأرباح والبيانات اللازمة لاختبار النموذج المقترح.

3- بهدف التوصل إلى المتغير الذي يعكس مراحل دورة حياة المنظمة اتبعت الباحثة المنهجية التالية:

- تم الاعتماد على أسلوب تحليل المجموعة Cluster Analysis كأسلوب شائع الاستخدام في الدراسات السابقة والتي هدفت إلى استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير العديد السياسات المالية والإدارية. على أن يتم بعد ذلك التأكد من مدى صلاحية التصنيف المستخدم من خلال اختبار قدرة التصنيف على التمييز ليس فقط بين الأبعاد المستخدمة في التصنيف بل أيضاً العديد من الأبعاد الأخرى غير المستخدمة في تصنيف المنظمات.

- من خلال تحليل الدراسات السابقة حددت الباحثة مجموعة المتغيرات الداخلة في التحليل وطريقة قياسها. كما تم تحديد مقياس التشابه Similarity Measure الذي اعتمدت عليه الباحثة في تكوين المجموعات المتشابهة والذي يعكس درجة التقارب بين خصائص المجموعة الواحدة ومدى اختلاف كل مجموعة عن الأخرى.

- لتعدد المراحل المقترحة لتقسيم دورة حياة المنظمة في الدراسات السابقة تم استخدام أسلوب التحليل الهرمي Hierarchical Analysis بطريقة Ward's Method لاستكشاف العدد المناسب الذي يجب أن يتم تقسيم عينة الدراسة إليه. ثم قامت الباحثة بعد ذلك بإجراء تحليل غير هرمي Non-Hierarchical Analysis مستخدمة متغيرات الدراسة لتقسيم مفردات العينة وفقاً لمراحل دورة حياة المنظمة.

- لاختبار مدى صلاحية التصنيف أجرت الباحثة تحليل تباين (Analysis of Variance (ANOVA بين عدد المراحل الناتجة والمتغيرات المستخدمة وغير المستخدمة في التصنيف. كما تم إجراء تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (Multivariate Analysis of Variance (MANOVA بين التصنيف الناتج و جميع المتغيرات التابعة المستخدمة في التصنيف معاً.

4- بعد التأكد من صلاحية التصنيف الذي قدمته الباحثة، تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة على النحو التالي:

- تم استخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد بطريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Square (OLS) لتقدير أثر السياسات المختلفة لتوزيعات الأرباح على أسعار الأسهم في السوق المالي، و أيضاً لاختبار محددات نسبة التوزيعات.

- تم التأكد من سلامة تقديرات نماذج الانحدار الخطى ومدى توافر الافتراضات الخاصة بها والمتمثلة في عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج Multicollinearity، تساوى تباين الخطأ Homoscedasticity، توزيع الخطأ طبيعياً Normality of Residuals وعدم وجود ارتباط ذات بين البواقي Autocorrelation.

- تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار الأقل حساسية Robust Regression والذي يعتمد على أسلوب الجوازية الكبرى Maximum Likelihood لتقدير معلمات النموذج من خلال تعظيم الدالة الاحتمالية وتدنية مجموع الأخطاء المطلقة.

- تم استخدام نموذج الانحدار اللوغاريتمي Logit Model لاختبار كل من محددات قرار دفع التوزيعات ومحددات التغير في سياسة التوزيعات مع إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار أخطاء توصيف وجودة توفيق النموذج. حيث تم استخدم اختبار الربط Link Test للتأكد من سلامة توصيف النموذج. بعد ذلك تم اختبار جودة توفيق النموذج أو حسن المطابقة من خلال إجراء اختبار الاحتمالية كاتربيع Likelihood Chi-square (LR Chi2)، اختباري Pearson Goodness-of-fit، واختبار Hosmer & Lemeshow Goodness-of-fit.

- كما تم اختبار طبيعة العلاقة بين كل من سياسات توزيعات الأرباح ونسبة اعتماد المنظمة على الديون باستخدام نموذج الانحدار المتعدد بطريقة المربعات الصغرى، نموذج الانحدار باستخدام تقديرات Prais-Winston AR (1) Errors، ونموذج الانحدار باستخدام تقديرات Newey-West Standard Errors.

ثالثاً- أهم نتائج الدراسة:

1- فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة وسياسات توزيع الأرباح أكدت النتائج على وجود ارتباط معنوي قوي بين توقيت اتخاذ المنظمة لقرار دفع التوزيعات ووصولها إلى مرحلة النضج من مراحل دورة حياتها نظراً لتميز المنظمات في تلك المرحلة بتحقيق معدلات ربحية مرتفعة مستقرة نسبياً. وفى ظل انخفاض الفرص الاستثمارية المربحة في هذه المرحلة وتأثير مشاكل الوكالة الناتجة من زيادة التدفقات

النقدية الحرة، فإن إدارة المنظمة غالباً ما تتخذ قرارها بدفع توزيعات بهدف الحد من تأثير مشاكل الوكالة والإعلان عن مدى قوة المركز المالي للمنظمة في الحفاظ على هذه التوزيعات بصورة مستقرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين مرحلتي النضج واستعادة النشاط ونسبة التوزيعات.

2- أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن نسبة التوزيعات التي تقررها إدارة المنظمة تتحدد وفقاً لمرحلة دورة حياة المنظمة ودرجة الربحية ودرجة الفائض أو العجز المالي ومجموعة الفرص الاستثمارية المتوقعة ونسبة ملكية الإدارة. فكلما زادت كل من درجة ربحية المنظمة ودرجة الفائض المالي وانخفضت مجموعة الفرص الاستثمارية المتاحة ونسبة ملكية إدارة المنظمة، وكانت المنظمة في مرحلة النضج، كلما أدى ذلك إلى اتباع المنظمة لسياسة دفع توزيعات مرتفعة والعكس صحيح وبما يتفق مع افتراضات نظرية الوكالة في تفسير سياسات توزيع الأرباح. فزيادة نسبة ملكية إدارة المنظمة تؤدي إلى تقارب المصالح بين كل من الملاك والإدارة، وبالتالي انخفاض اعتماد إدارة المنظمة على التوزيعات كأداة رقابية لخفض مشاكل الوكالة بين الملاك والإدارة.

3- أكدت نتائج الدراسة على أن التغيرات غير المتوقعة في التوزيعات، واتخاذ المنظمة قراراً بدفع توزيعات كان لهما تأثير سلبي معنوي على أسعار الأسهم في السوق المالي. كما كان لقيام المنظمة بعمل تغييرات إيجابية أو سلبية في سياسة التوزيعات أثراً سلبياً ومعنوياً على أسعار الأسهم. في حين كان هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للتوزيعات النقدية للسهم. وقد أرجعت الباحثة تلك النتائج إلى عدم توافر الرشد والوعي المالي لدى المستثمرين المتعاملين في بورصة الأوراق المالية المصرية بالإضافة إلى عدم توافر درجة من الشفافية لدى المنظمات التي تمد المستثمرين والعاملين في السوق المالي بالمعلومات المناسبة واللازمة لتقييم أداء المنظمات.

4- توصلت الدراسة إلى أن العوامل المحددة لاتخاذ المنظمة قرارات بتغيير سياسة التوزيعات تتمثل في زيادة درجة الربحية وانخفاض درجة المخاطرة بالإضافة إلى انتقال المنظمة إلى مرحلة النضج. فكلما زادت درجة الربحية وانخفضت درجة المخاطرة وفي ظل زيادة اعتماد المنظمة على التمويل بالديون لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة وانتقال المنظمة إلى مرحلة النضج والتي تتصف بالثبات النسبي والاستقرار، زاد احتمال اتخاذ المنظمة قرارات ترتبط بالتغيرات الإيجابية في سياسة التوزيعات.

5- أثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود تأثير سلبي معنوي لكل من نسبة التوزيعات والتغير في سياسة التوزيعات على نسبة الديون، بينما لم يكن هناك تأثيراً معنوياً لقرار دفع التوزيعات على نسبة الديون. كما أكدت النتائج على أن المتغيرات الأخرى الأكثر تأثيراً على نسبة الديون تتمثل في نسبة ملكية الإدارة ونسبة ملكية المستثمرين الأفراد ونسبة الملكية الدولية ودرجة ربحية المنظمة وتباين عائد السهم والفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة.

6- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير سلبي معنوي للأنماط المختلفة للملكية والمتمثلة في ملكية المستثمرين الأفراد والشركات القابضة والمؤسسات على سياسات توزيعات الأرباح بمفهومها المتكامل. ويؤكد هذا على أن إدارة المنظمة لا تأخذ في اعتبارها نوع المستثمرين الملاك أو تفضيلاتهم عند اتخاذها لسياسة التوزيعات المناسبة.

رابعاً- أهم التوصيات العلمية فيما يتعلق بتطوير حقل المعرفة:

1- توصي الباحثة بضرورة قيام البحوث العلمية المستقبلية بدراسة وتحليل دور التكاليف الكلية للوكالة في تحديد سياسة التوزيعات التي تتبناها المنظمة. حيث اعتمدت الدراسات الحالية على اختبار دور نظرية الوكالة في تفسير سياسة التوزيعات إما في إطار مشاكل الوكالة بين إدارة المنظمة والملاك أو في إطار مشاكل الوكالة بين الملاك والمقرضين، وذلك على خلاف ما هو قائم في الواقع العملي والذي تواجه فيه المنظمة كل من النوعين معاً مما يؤثر بدوره على سياسة التوزيعات المثلى للمنظمة. وتبدو أهمية ذلك على وجه خاص في ظل اتسام سوق المال المصري بالعديد الخصائص مثل زيادة درجة عدم تماثل المعلومات وانخفاض درجة الشفافية وانفصال الملكية عن الإدارة، والتي من شأنها جميعاً أن تؤدي إلى احتمال عدم تماثل دالة الهدف بين المستثمرين والإدارة وزيادة اعتماد المنظمات على الديون في هيكلها التمويلي، وبالتالي تعرض المنظمات للنوعين من مشاكل الوكالة معاً.

2- توصي الباحثة أيضاً بضرورة التأكيد على أن أية نصيحة مقدمة إلى إدارة المنظمة بشأن السياسات المثلى لتوزيع الأرباح يجب أن تفسر في ظل تفهم الإدارة لخصائص المنظمة والتي تميزها عن غيرها في السوق المالي مثل درجة المخاطرة وحجم الفرص الاستثمارية المتوقعة وأنماط الملكية السائدة ومستوى ومدى استقرار الأرباح. فضلاً عن معرفة درجة تأثير العوامل المؤدية لعدم تمام السوق المالي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي في ضوءها تختلف سياسة التوزيعات المثلى من منظمة إلى أخرى.

خامساً- الدروس المستفادة فيما يتعلق بتطوير المنظمات:

من خلال استعراض نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من الدروس المستفادة والتي من شأنها أن تهدف إلى تطوير منظماتنا العربية والسياسات التي تتبعها في توزيع الأرباح بشكل يسهم في تحقيق الهدف المالي المحوري والتي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه والمتمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم في السوق المالي ومن ثم رفع كفاءة واستقرار أسواق المال العربية. ويمكن إيجاز تلك الدروس على النحو التالي:

1- ضرورة التزام المنظمات باتباع سياسة توزيعات ثابتة من خلال وضع إدارة المنظمة نسبة التوزيعات المستهدفة بشكل محدد وواضح وذلك لتجنب حدوث أية تغيرات في سياسة التوزيعات المتبعة والاستجابة السلبية من قبل المتعاملين في السوق المالي لهذه التغيرات. ويعد ذلك من الأمور المهمة في الواقع العربي عامة والمصري خاصة نظراً لانخفاض درجة كفاءة السوق المالي واتسام المتعاملين فيه بانخفاض درجة الرشد والوعي الاستثماري.

2- ضرورة إعلام المستثمرين والمتعاملين في السوق المالي مسبقاً بالأسباب التي تدفع الإدارة لاتخاذ قرارات ترتبط بإحداث تغيرات في التوزيعات. وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المنظمة تجنب رد الفعل السلبي من جانب المتعاملين لهذه التغيرات، و بالتالي تجنب حدوث آثار سلبية على أسعار الأسهم في السوق المالي.

3- ضرورة توفير السوق المالي الحماية السريعة واللازمة لحقوق المستثمرين وخاصة صغار المستثمرين، مع العمل على رفع درجة الوعي المالي للمستثمرين المتعاملين في بورصات الأوراق المالية لزيادة درجة رشد المستثمرين، وبالتالي استجابة المستثمرين لأية تغيرات في السوق المالي بشكل أكثر رشداً.

4- ضرورة إدراك إدارة المنظمة عند تحديد سياسات توزيع الأرباح أن درجة تأثير العوامل المسببة لعدم تمام السوق المالي على المنظمات سوف تختلف باختلاف مرحلة دورة حياة المنظمة، مما يترتب عليه اختلاف طبيعة وتأثير القرارات المتخذة.

5- أهمية التنبؤ بالفائض أو العجز المالي بشكل منتظم، والحفاظ على التدفقات النقدية في السنوات التي تتميز بزيادة حجم التدفقات النقدية مع اتباع سياسة توزيعات مستقرة يعد أيضاً أحد الدروس الهامة التي يجب على إدارات المنظمات المختلفة إدراكه جيداً. ففي حالة استمرار الزيادة في التدفقات النقدية بشكل منتظم على سبيل المثال يصبح على إدارة المنظمة أن تبدأ تدريجياً في تعديل التوزيعات النقدية مع ضرورة إمداد السوق المالي والمستثمرين مسبقاً بالمعلومات الكافية والأسباب التي أدت إلى تغير سياسة التوزيعات.

سادساً- المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة واستخلاصاتها العامة:

هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لتعدد المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائجها وذلك على مستوى إدارة المنظمة ومستوى الأفراد والمؤسسات المستثمرة في السوق المالي والمحللين والاقتصاديين العاملين في القطاعات المختلفة من السوق المالي.

أيضاً تعد الدراسة نقطة انطلاقة للعديد من الباحثين لكونها الأولى على المستوى النظري والعملي التي اقترحت استخدام نموذج دورة حياة المنظمة في تفسير سياسات توزيع الأرباح بالمنظمات بمفهومها الشامل في ضوء مجموعة من المتغيرات الرقابية مع الاختبار العملي للمنهج المقترح.

تعد هذه الدراسة ونتائجها ذات فائدة في ترشيد قرارات الاستثمار لجمهور المستثمرين في بورصة الأوراق المالية بشأن اتخاذ قرار الاستثمار الأمثل وفقاً لمواردهم واحتياجاتهم المالية وترشيد سلوكهم المرتبط بكيفية تفسير الإعلانات عن توزيعات الأرباح، ومن ثم التقييم الأمثل لها والذي من شأنه التأثير على درجة كفاءة السوق المالي. وكذلك الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية بشأن سياسة التوزيعات المثلى وفقا لخصائصها المالية ومرحلة دورة حياتها والتي من شأنها تعظيم قيمتها الاقتصادية في السوق المالي والتأثير الايجابي على كفاءة سوق المال.

عرض كتاب

الطاقـــة والتنميـــة
في الـــدول العربيـــة

المؤلف: أستاذ دكتور/ علـــي لطـــفـــي



الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
(جامعة الدول العربية)
القاهـــرة، 2008

تعتبر الطاقة هي عصب الحضارة الحديثة، وهي أحد طرفي معادلة التقدم والارتقاء الاقتصادي والاجتماعي – حيث تتحدد مؤشرات التقدم لدى أي دولة بمعدل نصيب الفرد من الطاقة المستهلكة، كما أن عملية التنمية في أي دولة تتوقف على اقتصاديات هذه الطاقة من حيث المورد والنقل والتكلفة... ومن هنا يتبين أن هناك علاقة وثيقة بين الطاقة والتنمية بمفهومها الشامل.

ورغم من التطور الهائل في الأبحاث التي تسعى لتقليل الاعتماد على النفط وإيجاد بدائل أخرى، فإن البترول سيبقى مصدرًا رئيسًا للطاقة في كثير من الاستخدامات. وتتزايد أهمية البترول يومًا بعد يوم في حياتنا اليومية، وتحول البترول ليكون مثارًا لكثير من الجدل والتساؤلات التي تحتاج إلى إجابة علمية دقيقة ومتأنية، فالبترول هو القطار السريع للتنمية الذي يصل إلى محطة الرخاء. لذلك فالكل يراقب ويتابع كل ما يتردد عن البترول واحتياطياته واكتشافاته وعائداته، وكل ما يدور من أحداث في كل مرحلة من مراحل صناعة البترول تعبر عن تساؤلات كثيرة تدور في أذهان الكثيرين.

والبترول هو المادة الرئيسة الذي من خلاله تحصل معظم الدول المصدرة للبترول ومنها المملكة العربية السعودية على أكثر من 90% من عملاتها الأجنبية. وهذه الإيرادات من البترول هي الممول الرئيس للواردات من السلع والخدمات، كما تشكل ركيزة مهمة في موازنة الدولة، لذلك فإن حركة أسعار البترول تؤثر بشكل مباشر في قدرة الدولة في تنفيذ خططها وبرامجها الاقتصادية. وتعتبر صناعة البترول من أكبر الصناعات في العالم من حيث استثماراتها أو أرباحها، هذا بالإضافة إلى تركزها في عدد صغير من الشركات العالمية ومن الدول المنتجة، لذلك فإن توازن القوى يشكل مكونًا أساسيًا في السوق العالمية للبترول.

والسوق العالمي للبترول يتكون من ثلاثة أطراف رئيسة هي: الشركات العالمية للبترول، والدول المصدرة للبترول، والدول المستوردة للبترول، وقبل عقد السبعينيات كانت الشركات العالمية للبترول تسيطر على السوق البترولية سيطرة كاملة، غير أن هذا النمط الأوحد للسيطرة الذي فرضته الشركات العالمية للبترول لمدة تزيد عن الخمسين عامًا تحطم تدريجيًا منذ عقد السبعينيات، وخاصة بعد الصدمات المتعاقبة في السوق العالمية للبترول، حيث تبلور هذا النمط الثلاثي للأطراف المتعاملة في سوق النفط. ويمكن وصف السوق العالمية للبترول بأنها سوق احتكار قِلَّة، كما يمكن وصف الوضع داخل كل مجموعة من هذه المجموعات بأنه احتكار قِلَّة أيضًا، حيث تتميز كل مجموعة بوجود عدة متعاملين يمارس بعضهم تأثيرًا كبيرًا على السوق كنتيجة لكبر حجمه.

وتتكون مجموعة الدول المصدرة للبترول من ثلاث مجموعات، وهي: الأوبك، والدول الشيوعية (الاتحاد السوفيتي سابقًا، الصين، بولندا) والدول الأخرى المصدرة للنفط (المملكة المتحدة، المكسيك، جنوب أفريقيا وأستراليا..)، كما أن كل مجموعة من هذه المجموعات غير متجانسة حيث توجد اختلافات وتناقضات متعددة داخل الأوبك مثلاً. كذلك الحال بالنسبة لمجموعة الدول المستهلكة، فهي غير متجانسة، حيث أن هناك دول تنتج وتستهلك كميات كبيرة من النفط، ودول لا تستهلك سوى كميات قليلة من النفط، وهي أساسًا الدول النامية. والأحداث في السوق العالمية للبترول تتغير نتيجة عوامل تكنولوجية ومؤسسية تؤثر على درجة التركز داخل كل مجموعة، وإلى إمكان توافق المصالح داخل المجموعات الثلاث.

أهميـــة الكتاب:

يكتسب هذا الكتاب أهميته من النقاط التالية:

1- التغيرات والتحولات التي طرأت على النظم الاقتصادية والسياسية في كثير من بلدان العالم وخاصة التحول من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام الاقتصاد الحر، وأثر هذه التحولات على الاقتصاد العربي وما يتطلبه من بذل الجهد في مواجهة هذه التحديات بتقوية أركان الاقتصاد العربي ليصبح قادرًا على المنافسة في هذا العالم المتغير.

2- تعاظم أهمية البترول والغاز الطبيعي نتيجة عدم قدرة مصادر الطاقة البديلة عن أن تحل محل البترول والغاز الطبيعي، حيث ما زال النفط والغاز يشكلان حوالى 63% من استهلاك الطاقة العالمية في حين بلغ استهلاك الفحم 22%، أما المصادر المائية فتبلغ 7%، والطاقة النووية 6%، الأمر الذي يبرهن على أن اقتصاديات العالم سوف تظل لفترة طويلة خلال القرن الحالي تعتمد على البترول كمصدر رئيس للطاقة.

فروض الدراسة:

تقوم الدراسة التي يحتويها هذا الكتاب على الفروض التالية:

1- أن عدم الاستغلال الأمثل للبترول والغاز الطبيعي في الوطن العربي يؤدي إلى وجود فجوة في التنمية الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الرفاهية للمواطن العربي.

2- أن التعاون الاقتصادي العربي في وضع استراتيجية لإدارة البترول في الدول العربية المنتجة للبترول سوف يكون له انعكاسات إيجابية على التنمية البشرية في الوطن العربي.

3- أن استكمال مراحل التكامل الاقتصادي العربي (الاتحاد الجمركي، السوق العربية المشتركة، الاتحاد الاقتصادي العربي) سوف يؤدي إلى نهضة غير مسبوقة للوطن العربي.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من المناهج هما:

مع أن تحديدنا للظاهرة أو موضوع المشكلة محل البحث يساعد على تعيين المنهج العلمي الذي يجب أن نسلكه في الكشف عن العوامل أو العلل المثيرة لهذه الظواهر والمؤثرة فيها، إلا أن الملاحظ انه من غير الممكن عمليًا – في البحث الاقتصادي – الفصل بين مناهج البحث العلمي، حيث يكون الباحث إزاء علاقات معقدة وأوضاع متشابكة، لذلك تتداخل عدة مناهج لاستجلاء الحقائق الاقتصادية ضمانًا للتعرف بصورة أو في على الموضوع محل البحث، واستخلاص ما يمكن أن يتمخض عنه من نتائج.

لذلك فإن هذا الكتاب يحاول، انطلاقًا من بعض المؤشرات الأولية والمسلمات أن يتبع الاستدلال كمنهج، للوصول إلى النتائج والقضايا التي تنتج عنها بالضرورة، وفقًا للتسلسل المنطقي، والقواعد المنطقية الخالصة. وهنا يكون من الضروري اختبار صحة هذه النتائج سواء باستخدام التحليل الاقتصادي، أو عن طريق الملاحظة الدقيقة للواقع الاقتصادي الراهن للدول محل البحث.

ونظرًا لأن هذا الكتاب يشمل دولاً عديدة، لذلك يصبح استخدام المنهج المقارن للبحث العلمي، أمرًا ضروريًا ابتغاء الوصول إلى حقائق.

حدود الدراسة:

تحدد جوانب هذه الدراسة كما يلي:

1- بالنسبة لموضوع الدراسة يتحدد بالاهتمام بسوق البترول العالمية وأزمة إدارة البترول بالدول العربية، مع عدم التعرض للعوامل الأخرى التي تؤثر في معدلات النمو إلا في حدود ما يخدم الدراسة.

2- بالنسبة للإطار المكاني فهو يتحدد بالاقتصاد العربي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير كل من الدول المستهلكة للبترول والدول المنتجة للبترول من خارج الدول العربية.

3- بالنسبة للإطار الزماني للدراسة فهو يتحدد بالفترة من 1973 إلى 2005، حيث صاحبت هذه الفترة البدء في الصراع في السوق العالمية للنفط بعد حرب 1973.

إطار الدراسة:

يتكون هذا الكتاب من أربعة أبواب تشتمل على ثمانية فصول، هي كالتالي:

الباب الأول: المتغيرات العالمية والإقليمية وتأثيرها على التنمية في الوطن العربي:

الفصل الأول: العولمة الاقتصادية وتحديات التنمية.

الفصل الثاني: المتغيرات العالمية وآثارها على التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية.

الباب الثاني: السوق العالمية للبترول والمتغيرات الاقتصادية المؤثرة على البترول العربي:

الفصل الأول: السوق العالمية للبترول.

الفصل الثاني: أزمات البترول العالمية.

الباب الثالث: استراتيجية إدارة الدول العربية للطاقة اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية العربية:

الفصل الأول: أهمية قطاع الطاقة في الوطن العربي.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة البترول في الدول العربية مع التطبيق على أزمة العراق.

الباب الرابع: التكامل الاقتصادي العربي ودوره في تحقيق التنمية في الوطن العربي:

الفصل الأول: التعاون الاقتصادي العربي في ضوء الاختلالات الهيكلية في الاقتصادات العربية.

الفصل الثاني: مستقبل التعاون الاقتصادي العربي.

بحوث باللغة الإنجليزية

The Foreign Direct Investment of Outflows in the World: A Co-integration Analysis*

Dr. Mahmoud Mourad
Assistant Professor
of Econometrics

Dr. Mohamad Farhat
Assistant Professor
of Operations Research

Faculty of Economic Sciences
and Business Administration
Lebanese University- Nabatieh (Lebanon).

Abstract:

In this paper, we analyze the cointegration relationship between FDI outflows of the world that is divided in five regions: Western Europe, North America, other Developed Countries, developing Countries, and Central-Eastern Europe, using annual data for the period 1970-2003. The results of unit-root tests indicate that the degrees of integration of the FDI outflows vary from 0 to 2. The cointegration analysis using the Johansen procedure leads to two VECM. The first VECM implies that the FDI outflows of Western Europe, North America and Other Developed Countries are cointegrated and that there are two cointegrated vectors. The second VECM reveals a cointegration relationship, with a unique cointegrated vector, between the World Developed Countries WDC (an aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and Other developed Countries) and the Rest of the World RW (an aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe). Thus for the two cases, the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments.

Key words: *Foreign direct investment, Integration, Cointegration, Error Correction Model.*

1- Introduction:

In the last quarter of the twentieth century, the world witnessed several events related to the economic and commercial plans concerning the flows of knowledge and information among all countries and the international investment became the primordial concern of international corporations. In this domain, the outside investments of Japan and the western Europe countries acted as a competitor to the American investments. Many different methods used by policymakers to attract Foreign Direct Investments (FDI), and to increase their effectiveness. Some countries rely on targeted financial incentives, such as tax concessions, cash grants and specific primes. Others have chosen a general approach that focuses on improving their domestic infrastructure and local skills base to meet the demands and expectations of foreign investors. Blomström and Kokko (2002) suggest that the spillovers of foreign technology and skills to local industry are not an automatic consequence of foreign

*تم تسلم البحث في أغسطس 2006، وقبل للنشر في أكتوبر 2007.

investment. The potential spillover benefits are realized only if local firms have the ability and motivation to invest in absorbing foreign technologies and skills. The oil producing countries attracted the attention of the large international companies, and the output of the oil industry, particularly, pushed these countries toward modernization of plans of education, health, and the urbanism. The tearing of the USSR made the market economy the first winner and the liberalization of trade became true in all countries.

Several definitions of FDI have been elaborated particularly those that are proposed by International Monetary Fund (IMF) and Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on one hand and by UNCTAD on the other hand. According to IMF and OECD, the foreign direct investment refers, in general, "to investments in which foreigners, in the sense of non-residents, own 10 percent or more of the shares or voting power of an incorporated entity"[(1)]. The 10 per cent threshold is indicative of the ability to exert a significant degree of influence, if not control, on the management of the enterprise. The UNCTAD definition, based on the IMF/OECD Definition , considers the FDI as "an investment involving a long-term relationship and reflecting a lasting interest and control of a resident entity in one economy(foreign direct investor) in an enterprise resident in an economy other than that of the foreign direct investor"[(2)]. This UNCTAD definition means that the investor exerts a significant degree of influence on management of the enterprise resident in the other economy. The investments in which the non-residents possess less than 10 per cent of an entity are known as portfolio investments. The portfolio investors buy and sell on a basis of short-term, and have an interest payable often in potential earnings. After presenting these definitions, we can divide the FDI in three components:

1- Equity capital, which is the foreign direct investor's purchase of shares.

2- Reinvested earnings.

3- Intra-company loans or debt transactions.

For many countries, the FDI stocks are estimated by either accumulating FDI flows over a period of time or adding flows to an FDI stock that has been obtained for a particular year from national official sources or the IMF. The economists distinguish between the FDI and the investment undertaken by the multinational corporations. Indeed, much of FDI doesn't become ever investment in the real sense, but is merely a transfer of ownership of existing assets from local to the foreign enterprises through

(1) Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1996. OECD ***Benchmark Definition of Foreign Direct Investment,*** 3rd ed., OECD, Paris.

(2) UNCTAD. 1999. ***World Investment Report: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*** (Geneva and New York, 1999), p.465.

fusions and acquisitions(1). Several trends are reinforcing traditional impulses for foreign direct investment, such as access to natural resources, markets, and low-cost labour. With the rise of globalization, technological progress allows for the separation of production into more discrete phases, often across national barriers. The information and communication technologies, together with improved logistics, allow production to be close to markets while taking advantage of the specific characteristic of individual production locations. There are several types of FDI that can be summarized by three :

1- Natural resource-seeking, whereby foreign investment is a pre-condition for the production of primary products for the foreign markets and generates exports of natural resources.

2- Market-seeking, whereby foreign investment is an extension of the export strategy and FDI is used to penetrate heavily protected markets.

3- Efficiency-seeking, whereby the investor is interested to realize efficiency gains and FDI is used to produce more efficiently and therefore to spread export opportunities.

One of the measures used to attract the FDI by a country, is the growth of competitiveness in the local economics(2). A review of the distribution of FDI flows among developing countries shows that only 10 countries accounted for more than two thirds of all FDI inflows during the period 1993-1997, with China alone received an annual average of 30.6 per cent of the total(3).

It is clear that the scope of efforts to attract FDI must encompass all economic sectors. If the tendency in the past was to focus almost exclusively on infrastructure, efficiency-seeking and tariff-jumping FDI in manufacturing, in the future more and more FDI will be market seeking investment in service sectors as well as investment in tourism and offshore services. It is true that the FDI outflows vary from a country to the other, and the strength of the FDI expansion of every country depends certainly on the technological power and expertise in the transfer of this power abroad. If we have some quantitative data on the technological power of all the developed countries, then it would be possible to measure the strength of its FDI expansion in the world, and, hence, to point out a criterion of classification of different countries. But this work is currently difficult to achieve and it will be one of the future concerns of the researchers in the domain of business administration. The objective of this study is not to look for the inside and outside factors

---

For Further Information, See:

(1) Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). 2001. ***Comparative Study of National Srategies & Policies with Regard to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region***. E/ ESCWA/ED/2001/12, United Nations, New York.

(2) World Economic Forum. 2000. ***The Global Compeliveness Report***. (New York and Oxford [United Kingdom]: Oxford University Press.

(3) ESCWA. 2001. ***Comparative Study of National Srategies & Policies with Regarded to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region***, E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations, New York.

that affect the expansion of FDI outflows, but rather to look how the world shares the FDI. It is obvious that the major portion of FDI outflows comes from developed countries, because the other countries are poor or underdeveloped. It won't be strange if we know that 32 states covered more than 95% of FDI outflows in the period 1970-1980.

Given the crucial role that cointegration plays in regression analysis of time series; see Oskooee and Brooks (1999) and Mourad (2007), we are going first to study the order of integration of our variables, then in the case where some variables are integrated of order 1 (the differenced variables can be regarded as proportionate changes), we have studied the presence of cointegrating relationship between them are studied. Indeed, the cointergration implies that there must be some force always pulling the error correction term back towards zero and preventing it from increasing without limit. Previous departures from equilibrium must continually be corrected, otherwise the error correction term could differ substantially from zero. So around the relation of long term, the error correction model (ECM) permits integrating the fluctuations of short term. If a set of variables is cointegrated, then there must be some linear combination of them that is stationary and the coefficients in this relationship form what is known as a cointegrating vector.

The organization of the paper is as follows. The introduction is in section 1, and a brief literature review is presented in section 2. We present the data description in section 3. In section 4, we use the Augmented Dicky-Fuller tests to establish the order of integration of the variables. In Section 5, we use the Johansen procedure to test the presence of cointegration relationship between the variables and we estimate the VECM and the conclusion is presented in the final section.

2- Literature Review:

In the literature, the question of the relationship between FDI and financial development and economic growth has been addressed both theoretically and empirically. Bajo-Rubio and Montero-Muñoz (1999) analyze the relationship between outward FDI and exports, with Spanish quarterly data using Granger-causality tests in a cointegration framework, where the order of lags for each variable has been selected by means of Hsiao's sequential approach. They conclude the existence of long-run Granger-causality from outward FDI to exports. A survey was done by Guisan and Aguayo (2001) to compare the economic development of production by sector in America, Western Europe, Central Europe, East Mediterranean and East Europe, including also Russia and former USSR Countries.

Kim and Park (2002) reveal an effect for foreign direct investments that form a pool of foreign-educated labour that could be conducive to FDI due to the fact that they have acquired the human capital, especially to the level of the efficiency of the language and the knowledge of organization. Schich and Pelgrin (2002) have applied a

panel data for 19 OECD countries to examine the relationship between financial development and investment levels. Using a panel error correction model, they conclude that financial development is significantly linked to higher investment levels. Hansen and Rand (2004) studied the Granger causal relationships between the FDI and Gross Domestic Product (GDP) utilizing a sample of 31 developing countries covering 31 years. They found that the FDI has an impact on GDP through knowledge transfers and adoption of new technology. A survey by OECD[1] underpins these observations and documents that 11 out of 14 studies have found FDI to contribute positively to income growth and factor productivity. For investments in information and communication technology (ICT) and foreign direct investment (FDI) (there is a causal relationship between ICT to FDI)[2]. Alfaro et al (2004) draw attention to financial markets as they find that FDI promotes economic growth in economies with sufficiently developed financial markets. Altomonte and Pennings (2005) found that changes in domestic total factor productivity are positively related to the first foreign investment in the specific sector and region, but get significantly weaker and become negative as the number of multinationals that enter in the considered industry/region increases. The paper published by Neumayer and De Soysa (2005) shows that the countries that have a higher stock of FDI also have a lower incidence of child labour and, consequently, the globalization is associated with less, not more, child labour.

3- Data Description:

In this study, we have six annually time series for the FDI in the world that cover the period 1970-2003 (34 observations). The source of all data is the UNCTAD (2004) (see Appendix 2). Table 1 contains basic statistics for the different variables.

Table 1
Basic statistics of the variables

Variables	Description In millions of USD	Mean	Std Error	Minimum	Maximum
X_{1t}	The FDI outflows of the Western Europe region	148707.39	210285.39	5103.97	859432.3
X_{2t}	The FDI outflows of the North America region	59561.17	62865.78	7827.81	226638.4
X_{3t}	The FDI outflows of the other developed countries	19163.28	17135.22	480.24	50869.25

(1) OECD. 2002. ***Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Cost*** Paris: OECD Publishing,.

(2) See for Example, Gholami, Heshmati and Lee. 2003.

Variables	Description In millions of USD	Mean	Std Error	Minimum	Maximum
X_{4t}	The FDI outflows of the developing countries	22481.65	28340.85	36.04	98929.39
X_{5t}	The FDI outflows of the Central-Eastern Europe region	929.82	1779.79	0.0002	7033.67
X_{6t}	The FDI outflows of the world	250843.32	307556.19	14157.31	1186838.37

Inspection of the graphs 1 and 2 of the time series in levels reveals several points:

a- The dominance in the world of the FDI outflows associated to the Developed Countries.

b- The Developing and Central-Eastern Europe Countries underwent a small portion of FDI outflows.

c- The downfall of the USSR and the emergence of the globalization provoked an important rise of the trend for the Developed Countries to reach the peak in the year 2000. The Developing Countries had a relatively more increasing trend, in particular, in the period 1992-1997.

d- The FDI outflows of all countries have undergone an intense fall after the events of September 11, 2001.

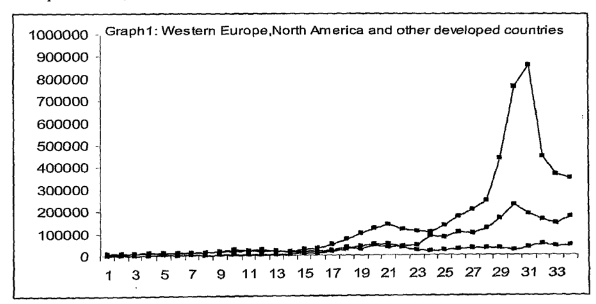


Figure (1)

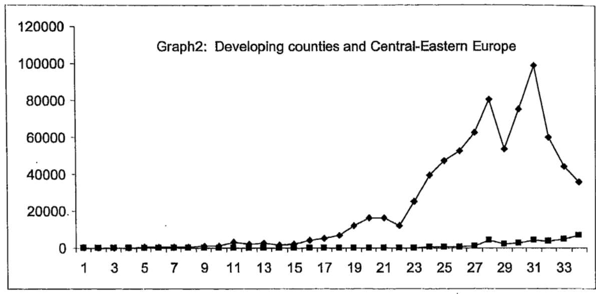


Figure (2)

We have two categories of Data. The first is the real time series denoted by X_{it}, i=1,...,6 where each represents the FDI outflows (in millions of U.S. dollars) for the Western Europe (26 states that contain the European Union and the Other Developed Europe), North America (Canada and United States) , Other Developed Countries (Australia, Israel, Japan and New Zealand), developing Countries(143 states that contain Africa, Latin America and Caribbean, Asia and Oceania), Central-Eastern Europe (Southeast Europe and Commonwealth of Independent States (**CIS**)) and the World respectively. The second category represents the aggregate outflows associated with the world developed counties (WDC) and the aggregate outflows associated with the rest of the world (RW).

A quick investigation of the graphs of the real time series shows that the developed countries had a tremendous increasing trend. For the Western Europe, we observe two peaks in 1988 (436.5 billions) and in 2000 (859.4 billions), while for the North America, there a peak in 1999(226.6 billions). For the Other Developed Countries, the increasing trend reached its maximum in 1990(50.9 billions) then a fall followed by a return of the increasing trend after the year 2000 and reach a maximum (50.1 billions) in 2001. For the Developing Countries, we record two big peaks, the first in 1997 (80.3 billions) and the second in 2000 (98.4 billions) but this last was followed by an important decline. Finally for the Central-Eastern Europe, there were two big increasing trends, the first was observed during the period 1970-1997 (a maximum of 4.2 billions in 1997) then a fall followed by the second trend during the period 2001-2003 (a maximum of 7.03 billions in 2003).

The inspection of the percentages variables expressed shows that the western Europe FDI occupies an important place in the world since its percentage varies between 34.9 per cent and 72.4 per cent. Between 1982 (minimum of FDI) and 2000 (max of FDI on the same period), the percentage FDI outflows of Western Europe increased at annual average of 24.7 per cent and it covers 34.9 per cent in 1982 and 72.4 per cent in 2000, while for North America, the percentage FDI covers 14 per cent (minimum in 1988) and 60 per cent (maximum in 1970) and there was a downward trend during the period 1970-1990. The percentage FDI of the other developed countries varies between 2.2 per cent in 1999 and 22.8 per cent in 1989. The inspection of our data reveals that the developing countries have 16.9 per cent as annual average, and its percentage FDI varies between the 1971 (a minimum of 0.25 per cent) and the year 1997 (a maximum of 16.7 per cent). Finally for the Central and Eastern Europe, The percentage FDI varies between a minimum close to zero at 1975 and a maximum of 1.15 per cent in 2003.

4- Augmented Dickey-Fuller Tests

In Economics, we give a considerable importance to the analysis of the stationarity. Indeed, there are several reasons of the non-stationarity three of which are the most frequent: the average varies with time, the variance varies with time, and both the average and variance vary with time. A stationary time series tends to return frequently to its mean and to fluctuate around it in a seemingly random manner. However, a non-stationary time series usually appears to have different mean values or different variance values at different periods of time. Several approaches have been found to test the stationarity of time series, notably the approach proposed by Dickey and Fuller (1979,1981) denoted by Augmented Dickey-Fuller (ADF)[(1)]. To illustrate this approach, we proceed as follows:

Consider the general pth-order AR process

$$X_t = \alpha + \varphi_1 X_{t-1} + \varphi_2 X_{t-2} + \ldots + \varphi_p X_{t-p} + \varepsilon_t \quad \textbf{(4.1)}$$

The associated polynomial equation is

$$1 - \varphi_1 B - \varphi_2 B^2 - \ldots - \varphi_p B^p = 0 \quad \textbf{(4.2)}$$

Introducing the lag operator B, where $BX_t = X_{t-1}, B^2 X_t = X_{t-2}$ etc, we can rewrite the equation (4.1) as

(1) See also Dickey, Hasza and Fuller (1984) and Dickey, Bell and Fuller (1986) and Mourad (2006).

$$\left(1-\varphi_1 B-\varphi_2 B^2-\ldots-\varphi_p B^p\right)X_t=\alpha+\varepsilon_t \quad (4.3)$$

Taking X_{t-1} from either side of (4.1) and then rearranging gives $\Delta X_t=\alpha+(\varphi_1-1)X_{t-1}+\varphi_2 X_{t-2}+\ldots+\varphi_p X_{t-p}+\varepsilon_t$.

Adding and subtracting $(\varphi_2+\varphi_3+\ldots+\varphi_p)X_{t-1}$ the right-hand side now gives :

$$\Delta X_t=\alpha+(\varphi_1+\varphi_2+\ldots+\varphi_p-1)X_{t-1}-(\varphi_2+\ldots+\varphi_p)X_{t-1}+\varphi_2 X_{t-2}+\ldots+\varphi_p X_{t-p}+\varepsilon_t$$

Adding and subtracting $(\varphi_3+\ldots+\varphi_p)X_{t-2}$ gives

$$\Delta X_t=\alpha+(\varphi_1+\varphi_2+\ldots+\varphi_p-1)X_{t-1}-(\varphi_2+\ldots+\varphi_p)\Delta X_{t-1}+$$
$$(\varphi_3+\ldots+\varphi_p)X_{t-2}+\ldots+\varphi_p X_{t-p}+\varepsilon_t$$

and so forth. Finally we have

$$\Delta X_t=\alpha+\varphi^* X_{t-1}+\varphi_1^*\Delta X_{t-1}+\varphi_2^*\Delta X_{t-2}+\ldots+\varphi_{p-1}^*\Delta X_{t-p+1}+\varepsilon_t \quad (4.4)$$

where $\varphi^*=\sum_{k=1}^{p}\varphi_k-1$, $\varphi_1^*=-\sum_{k=2}^{p}\varphi_k$, $\varphi_{p-2}^*=-\sum_{k=p-1}^{p}\varphi_k$ and $\varphi_{p-1}^*=-\varphi_p$.

We know that (4.1) will be non-stationary if any of the roots of the polynomial equation (4.2) is less than or equal to one in absolute value. We now have the pth-order process in the form of an augmented Dickey-Fuller equation.

If a unit root exists, then we can write (4.2) in the form :

$$(1-\alpha_1 B-\varphi_2 B^2-\ldots-\alpha_{p-1}B^{p-1})(1-B)=0$$

where the parameters α s are dependent on the parameters φ s. The equation (4.1) can be written as

$$(1-\alpha_1 B-\varphi_2 B^2-\ldots-\alpha_{p-1}B^{p-1})\Delta X_t=\alpha+\varepsilon_t \quad (4.5)$$

Comparing (4.5) with (4.4), we see that a unit root indeed implies that the coefficient of X_{t-1} in (4.4) must be zero, that is, that $\varphi^*=0$. The augmented Dickey-Fuller procedure tests the null hypothesis of non-stationarity, that is $H_0:\varphi^*=0$ against the alternative hypothesis $H_a:\varphi^*<0$. $\varphi^*=0$ implies non-stationarity and $\varphi^*<0$ can be shown to imply stationarity. Also, if we can reject $\varphi^*=0$ in favour of $\varphi^*<0$, then obviously we can also reject $\varphi^*>0$, which would imply a root of (4.2) that is less than unity in absolute value.

Dickey and Fuller consider three possible testing equations that might be employed in the search for unit roots:

$$\Delta X_t = \alpha + \beta t + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_1)$$

$$\Delta X_t = \alpha + \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_2)$$

$$\Delta X_t = \varphi^* X_{t-1} + \varphi_1^* \Delta X_{t-1} + \varphi_2^* \Delta X_{t-2} + \dots + \varphi_{p-1}^* \Delta X_{t-p+1} + \varepsilon_t \qquad (ADF_3)$$

Under the null hypothesis of non-stationarity, the t ratio has a non-standard distribution even in large samples. This means that normal t tables cannot be used to obtain critical values for the t ratio. However Dickey and Fuller (1979, 1981) have performed extensive simulation studies to tabulate the large-sample distribution of the t ratio under the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. Because of the downward bias, the t ratio is distributed not about zero, as it would be if the OLS estimator $\hat{\varphi}^*$ is unbiased, but about a value that is less than zero. Practically, Dolado et al (1990) propose the following strategy for testing for unit roots in the presence of possible trends: the equation ADF_1 is first estimated and the t-statistic denoted τ_τ is used to test the null hypothesis that $\varphi^* = 0$. If the null hypothesis is rejected, then there is no need to go further and the testing procedure stops. If the null hypothesis is not rejected, we test for the significance of β under the null, i.e., we estimate ADF_1 ($\varphi^*=0$) and test whether β is zero or not using conventional testing procedures. If β is significant, we compare τ_τ with the standard normal and make our inference on the null hypothesis, accordingly. If, on the other hand, β is insignificant, we estimate the equation ADF_2 (without trend) and test the unit root null of $\varphi^* = 0$ using the t-statistic denoted τ_μ. If the null hypothesis is rejected, the testing procedure is again terminated. If it is not rejected, we test for the significance of the constant α under the null $(\varphi^* = 0)$ using the equation ADF_2. If α is insignificant, we conclude that X_t contains a unit root, while if $\alpha \neq 0$, we compare τ_μ with the standard normal, again making our inference accordingly.

For the variable X_2, we made a correction of the value of the years 1979 and 1982 by making an evaluation of the linear trend, respectively, in the periods 1970-1978 and 1979-1981. Therefore we estimated the value of the year 1979 by 17594.9 instead of the value 30317.4, and the year 1982 by 21958.2 instead of 3479.66. Similarly for the variable X_4, the value 466.766 has been corrected by 882.82. The inspection of table 2 shows that we cannot accept the null hypothesis of the non-stationarity for the variable X_4 and, consequently, this variable is stationary. The choice of the p order of every AR model has been obtained using the statistic of Ljung-Box, that is, we can accept the null hypothesis of a white noise for all the residues.

The values of the ADF statistics given in table (2) are compared with the critical values. We see that we cannot reject the null hypothesis of non-stationarity for all variables, except for variable X_4 which is stationary. Indeed the ADF statistic for X_4 reinforces the conclusion that X_4 is stationary because we reject the null hypothesis of non-stationarity if the ADF statistics are significantly negative.

The parameter β is not significant for the variables $X_{it,}$ i=1,2,3,6 and the statistic τ_μ is not significant ($\varphi^* = 0$ in ADF_2) since α is insignificant, we conclude that these variables contain a unit root. For the variable X_5, β is significant but τ_τ compared with the standard normal value (1.96) leads to accept the null hypothesis (presence of unit root). Table (3) indicates that the time series $X_{it,}$ i=1,2,3, 6 and WDC and RW are integrated at first order, that means they are an I(1) process without drift. For the variable ΔX_{5t} the statistics $t_\beta = 0.9$ and $t_\alpha = 0.7$, and since the statistics τ_τ τ_μ and τ are not significant, we conclude that this variable contains a unit root and then X_{5t} contains two unit roots, and the variable $\Delta^2 X_{5t}$ becomes stationary.

Table 2
The ADF statistics of the FDI outflows

Variables	pb	ττa	τμ	τ	tβb	tα	Qc
X1	2	-3.4	-1.92	-1.29	0.06	0.4	6.6
X2	7	-2.6	-2.01	-0.88	1.34	1.1	4.2
X3	2	-3.16	-1.4	-0.25	0.23	0.9	6.4
X4	8	-5.7	-5.3	-5.0	Not Needed	...	8.4
X5	3	1.58	3.5	4.2	3.41	2.0	1.6
X6	8	-0.03	1.57	2.3	2.2	1.6	7.9
WDC	2	-3.42	-1.61	-0.86	2.91	1.48	9.7
RW	1	-2.18	-1.22	-0.57	1.78	1.24	9.1

a The critical values for τ_τ, τ_μ and τ (0.05 level of significance) are -3.56, -2.98 and, -1.95 respectively, for a sample size of 34.

b The critical value of t_β is 2.84 at 0.05 level of significance.

c we calculated the statistics of Bartllett to test the first twelve autocorrelations for each residue of each variable as well as the Ljung-Box Q statistics. The order p is obtained using the Q statistic whose results drive to accept the residues like a white noise. The critical value for χ^2 is 15.5 at the 0.05 level of significance with 8 degrees of freedom (8 is approximatively a quarter of the sample size 34 of our data).

Table 3
The ADF statistics of the first difference of FDI outflows

Variables	P	ττ	τμ	τ	Q
ΔX1	2	-4.8*	-4.9*	-4.9 *	2.4
ΔX2	3	-5.8*	-5.1 *	-4.2*	10.8
ΔX3	2	-3.9*	-3.9 *	-3.7*	5.9
ΔX_5	3	-2.8	-1.5	-1.0	8.0
$\Delta^2 X_5$	5	-4.7*	-4.8*	-4.7*	0.3
ΔX6	2	-5.2*	-5.2 *	-5.1*	3.9
WDC	2	-5.4*	-5.4*	-5.3*	3.0
RW	11	-5.8*	-5.9*	-5.9*	8.0

* The test statistic is significant at 0.05 level.

5- The Johansen Procedure of Co-integration

The unrestricted vector autoregression (VAR) is commonly used for forecasting systems of interrelated time series and for analyzing the dynamic impact of random disturbances on the system of variables. The VAR approach sidesteps the need for structural modeling by modeling every endogenous variable in the system as a function of the lagged values of all of the endogenous variables in the system. Engle and Granger (1987) pointed out that a linear combination of two or more non-stationary series may be stationary. If such a stationary, or I(0), linear combination exists, the non-stationary (with a unit root), time series are cointegrated. The stationary linear combination is called the cointegrating equation and may be interpreted as a long-run equilibrium relationship between the variables. The presence of cointegration implies that using an unrestricted VAR in the first differences to model the variables in the system constitutes a misspecification.

In the following section, we will present the cointegration methodology proposed by Johansen (1988), and Johansen and Juselius (1990)(1).

Let X_t be a d-dimensional autoregressive vector of order p

$$X_t = \sum_{i=1}^{p} A_i X_{t-i} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.1)$$

the A_i are $d \times d$ real matrixes, μ is a constant vector and ε_t is a vector of centered independent disturbances. If the polynomial $|A(z)| = |I - A_1 z - ... - A_p z^p|$ has unit roots,

(1) For More Discussion Around the Cointegration Theory, See for Example: Banerjee et al., (1993,1998), H. Milton (1994), and Johansen 1995.

then the process X_t is not stationary in abroad sense. if only one unit root exists, then the process X_t is integrated of order 1 (zero frequency) and it is noted $I_0(1)$. In this case, every component X_t^i from X_t is $I_0(1)$ and the equation (5.1) can be reparameterized in the following manner:

$$\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \Gamma X_{t-1} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.2)$$

where $\Gamma = -\left(I - \sum_{i=1}^{p} A_i\right) = -A(1)$ and $\Gamma_i = -\left(I - \sum_{j=1}^{i} A_j\right)$. If $\Gamma = 0$ then ΔX_t follows the VAR(p-1) process. In which case, the VAR in (5.1) is said to contain at least one unit root. The rank of Γ occupies a fundamental role in the co-integration theory. Indeed, it is the number of independent and stationary linear combinations between the X_t^i, i=1,…,d, that are $I_0(1)$. If the rank of Γ is equal to d (full rank), then all linear combinations of X_t^i succeed to a stationary time series. If Γ is a null matrix, then all linear combinations of X_t^i are not stationary and the model (5.2) corresponds to the VAR model in first difference. Toda and Phillips (1993), by extending the analysis of Sims (1980), Stock and Watson (1990), conclude that, when cointegration is present, the standard Wald tests of causality constructed using an unrestricted estimate of Γ does not have a χ^2 standard distribution, but the limit distribution involves a mixture of a χ^2 and a non-standard distribution which involves nuisance parameters. A more straightforward procedure has been proposed by Toda and Yamamoto (1995). They suggest to fit a VAR (p+d_{max}), where d_{max} is the maximum order of integration of the components. Thus, it is not necessary to know precisely the orders of integration or the cointegration rank, and the non-causality hypothesis can now be tested by a conventional Wald statistic.

Therefore it seems clear that the research of a unit root in the autoregressive polynomial matrix is a generalization of the Dickey-Fuller procedure used in the univariate case. The Johansen procedure consists of studying the case where the rank r of Γ is between 0 and d $(0 < r < d)$. The matrix Γ is decomposed in two $d \times r$ matrixes α and β, both of full column rank, i.e., $\Gamma = \alpha\beta'$. The matrix β' contains the r linearly independent rows of Γ. The rows of $\beta' = (\beta_1, \dots, \beta_r)'$ are known as the cointegrating vectors and Γ will contain only d-r unit roots (β' is the co-integration matrix in Granger-sense). If there are no cointegrating relations, standard time series analyses, such as the (unrestricted) VAR, may be applied to the first-differences of the data. The r linear combinations $\beta_1 X_t, \dots, \beta_r X_t$ are all stationary. Every stationary linear combination is called the cointegrating equation and may be interpreted as a long-run equilibrium

relationship between the variables. The vectorial space generated by the rows β_i, $i = 1,...,r$, of β' is the co-integration space. Thus, if X_t is cointegrated with cointegrating rank r, then X_t can be represented as the vector error correction model (VECM):

$$\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \alpha e_{t-1} + \mu + \varepsilon_t \quad (5.3)$$

Where $e_t = \beta' X_t$ are the r stationary error corrections(1). The VECM specification restricts the long-run behavior of the endogenous variables to converge to their cointegrating relationships, while allowing a wide range of short-run dynamics. The cointegration term is known as the error correction term, since the deviation from long-run equilibrium is corrected gradually through a series of partial short-run adjustments. The elements of α are known as the adjustment parameters in the vector error correction model. Johansen proposes to test if the Eigenvalues of $\hat{\Gamma}$, estimated matrix of Γ, are significantly different from zero(2). The critical values of tests are given by Johansen and Juselius (1990). These critical values vary depending on whether the equation (5.2) is taken without a constant or with a constant term. Indeed, the constant term μ is decomposed in two terms:

$$\mu = \alpha\beta_0 + \alpha_\perp \gamma$$

$$\beta_0 = (\alpha'\alpha)^{-1} \alpha' \mu$$

$$\gamma = (\alpha_\perp' \alpha_\perp)^{-1} \alpha'_\perp \mu$$

where β_0 is $r \times 1$ constant vector in the co-integration relationships, $\alpha_\perp$ is a $d \times (d-r)$ matrix having a rank $(d-r)$ and it is orthogonal to the columns of α i.e., $\alpha'\alpha_\perp = 0$, γ is a $(d-r)\times 1$ vector of slopes of a linear trend. The Johansen-Jüselius procedure of co-integration permits to estimate the co-integration space with and without restrictions on μ. The restriction implies that $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$, i.e. there is no linear trend in model (5.2), in other words, the constant terms intervene in the co-integration relationships. In this case, we can write:

$$\alpha\beta' X_{t-1} + \mu = \alpha\beta' X_{t-1} + \alpha\beta_0 = \alpha(\beta', \beta_0)(X'_{t-1}, 1)'$$

In the case of non-restrictions on μ, the constant vector in model (5.2) implies the presence of a linear trend in model (5.1)(3). The Johansen procedure includes the following six steps:

(1) See: Engle & Granger (1987), Engle & Yoo (1987), Engle et al., (1993), Banerjee et al., (1993).

(2) See: Johansen (1988) and Stock-Watson (1988).

(3) For More Detail, See: Johansen - Juselius (1990), Osterwald-Lenum (1992).

1- We consider the VAR(p) model for the vectorial process X_t whose components are all $I_0(1)$: $\Delta X_t = \sum_{i=1}^{p-1} \Gamma_i \Delta X_{t-i} + \Gamma X_{t-1} + \mu + \varepsilon_t$ where p is the minimum autoregressive order for which the ε_t^i , $i = 1,...,d$, behave as a white noise.

2- We regress ΔX_t on $1, \Delta X_{t-1,...,} \Delta X_{t-p+1}$:

$$\Delta X_t = \mu_1 + \sum_{i=1}^{p-1} a_i \Delta X_{t-i} + R_{0t}$$

3- We regress X_{t-p} on $1, \Delta X_{t-1,...,} \Delta X_{t-p+1}$:

$$X_{t-p} = \mu_2 + \sum_{i=1}^{p-1} b_i \Delta X_{t-i} + R_{pt}$$

4- By OLS method, we estimate the matrixes μ_1, μ_2, a_i, b_i and we obtain the following moments:

$$S_{00} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^{N} R_{0t} R'_{0t} \quad S_{pp} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^{N} R_{pt} R'_{pt},$$

$$S_{p0} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^{N} R_{pt} R'_{0t} \quad S_{0p} = \frac{1}{N} \sum_{t=1}^{N} R_{0t} R'_{pt}$$

Where $S_{0p} = S'_{p0}$ and N is the usable residuals.

5- We solve a set of equations of the form :

$$(\lambda_i S_{pp} - S_{p0} S_{00}^{-1} S_{0p}) \upsilon_i = 0, \ i = 1,...,d \cdot$$

Where $\hat{\lambda}_1 > \hat{\lambda}_2 > ... > \hat{\lambda}_d$ are the set of Eigenvalues and $V = (\upsilon_1,...,\upsilon_d)$ is the set of associated eigenvectors, subject to the normalization: $V' S_{pp} V = I_d$. The maximum likelihood ML estimate of β is then given by the eigenvectors corresponding to the r largest Eigenvalues $(\hat{\beta} = (\upsilon_1,...,\upsilon_r))$, and the ML estimate of α is then given by $\hat{\alpha} = S_{0p} \hat{\beta}$.

6- We test the null hypothesis that there are r cointegrating vectors against the alternative that there are d. We calculate the trace statistic $\eta_r = -N \sum_{i=r+1}^{d} Log(1 - \lambda_i)$ According to the trace-test, there are at most r cointegrating vectors, and therefore the $\lambda_{r+1},...,\lambda_d$ are zero. Indeed, the choice of r is obtained in a sequential manner considering the following null hypothesis: $H^1(r): rank \ of \ \Gamma \leq r$. The number r_0 of cointegrating vectors is the smallest integer such that the trace statistic is lower to a certain tabulated value given by Johansen

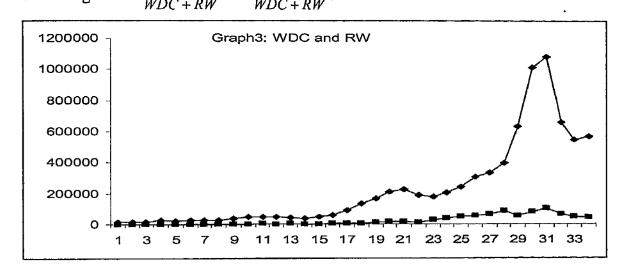
and Juselius and for a certain level of significance. We can also use the maximal Eigenvalue or $\lambda-\max$ statistic which is : $\pi_r = -NLog(1-\lambda_{r+1}), r = 0,...,d-1$. In the following section, we will use only the trace-statistic.

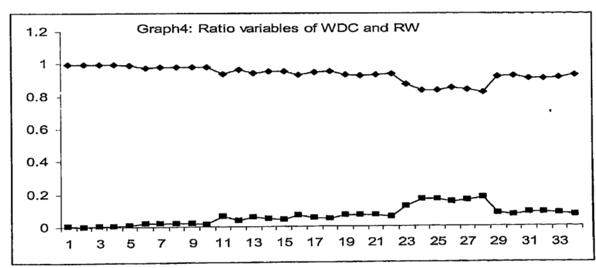
We now consider the two aggregated variables WDC and RW.

WORLD Developed Countries (WDC): It represents the aggregate outflows of all developed countries, i.e., Western Europe, North America and other developed Countries (32 countries).

Rest of the World (RW): It represents the aggregate outflows of all the Developing Countries and Central-Eastern Europe.

To get an idea about the magnitude of WDC and RW, we calculate the two following ratios: $\frac{WDC}{WDC+RW}$ and $\frac{RW}{WDC+RW}$.





Graph (4) reveals that the variable RW witnessed a remarkable rise in the period 1992-1997. It is explained by the end of the cold war and the downfall of the USSR. Nevertheless both the ratios of RW and WDC are nearly constant.

The inspection of graph (3) shows that the outflows of WDC were subject to an important decline after the events of September 11, 2001. The ADF statistic for WDC and RW in first difference (see tables 2 and 3) confirms that we are able to reject the null hypothesis of non-stationarity and hence these variables are I (1) process. Since the variables $X_{4,t}$ (outflows of the Developing Countries) is I(0) , and the variable $X_{5,t}$ (outflows of the Central-Eastern Europe) is I(2), we can confirm, on the one hand, that the variable $RW_t = X_{4,t} + X_{5,t}$ is non stationary, and on the other hand, it doesn't have risk of cointegration between $X_{4,t}$ and $X_{5,t}$ (series are not integrated in same order). In the following section, we will consider two cointegrating rank test statistics: the first is for the variables WDC and RW, the second is for the three variables which are Western Europe, North America and Other developed Countries.

5-1- The VECM representation for WDC and RW:

Constant only in cointegrating vector: $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$

Included observations: 31

Test assumption: No deterministic trend in the data

Series: DWC, RW

Lags interval: 1 to 2

Eigenvalues	Trace-statistic	5 Percent Critical Value	1 Percent Critical Value	Hypothesized NO. of CE(s)
0.55	27.67	19.96	24.6	None**
0.09	2.93	9.24	12.97	At most 1

*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5 %(1%) significance level.
L.R. test indicates 1 cointegrating equation at 5% significance level.

The cointegrating equation is as follows:

$$e_t = WDC_t - 8.38\, RW_t - 54288$$
$$(-21.7) \quad (-3.88)$$

The estimated VECM is:

$$\Delta(WDC)_t = -0.76 e_{t-1} + 0.99\Delta(WDC)_{t-1} - 9.24\Delta(RW)_{t-1} - 2.48\Delta(RW)_{t-2}$$
$$(-9.5) \quad (10.7) \quad (-10.2) \quad (-3.3)$$

$\hat{\sigma}_1 \cong 43782 \quad Q(8) = 10.9$

$$\Delta(RW)_t = -0.034 e_{t-1} - 0.63\Delta(RW)_{t-1} - 0.31\Delta(RW)_{t-2} + 0.08\Delta(WDC)_{t-1}$$
$$(-2.11) \quad (-3.4) \quad (-2.1) \quad (4.3)$$
$$\hat{\sigma}_2 \cong 8929 \quad Q(8) = 12.2$$

5-2- The VECM representation for $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$

Cointegrating rank test statistics

Constant only in cointegrating vector : $\gamma = 0$ and $\beta_0 \neq 0$

Included observations: 30

Test assumption: No deterministic trend in the data

Series: $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$

Lags interval: 1 to 3

Eigenvalues	Trace-statistic	5 Percent Critical Value[1]	1 Percent Critical Value	Hypothesized N0. of CE(s)
0.801	87.63	34.91	41.07	None**
0.703	39.19	19.96	24.60	At most 1**
0.088	2.75	9.24	12.97	At most 2

*(**) denotes rejection of the hypothesis at 5%(1%) significance level.
L.R. test indicates 2 cointegrating equations at 5% significance level.

The two cointegrating equations are the following:

$$e_{1,t} = X_{1,t} - 11.18 X_{3,t} + 68861.0$$
$$(-2.0)$$
$$e_{2,t} = X_{2,t} - 6.51 X_{3,t} + 70119.4$$
$$(-1.7)$$

The estimated VECM is:

[1] The critical values for this statistic are tabulated in Osterwald-Lenum (1992).

$$\Delta X_{1,t} = -2.28e_{1,t-1} + 3.73e_{2,t-1} + 2.33\Delta X_{1,t-1} - 0.21\Delta X_{1,t-2} + 4.12\Delta X_{1,t-3}$$
$$(-10.16) \quad (9.86) \quad (9.27) \quad (-3.05) \quad (9.60)$$
$$+1.65\Delta X_{2,t-1} - 2.44\Delta X_{3,t-1} - 134454$$
$$(3.56) \quad (-2.33) \quad (-9.33)$$
$$\hat{\sigma}_1 \cong 21365 \quad Q(8) = 4.9$$

$$\Delta X_{2,t} = -0.73e_{1,t-1} + 1.01e_{2,t-1} + 1.11\Delta X_{1,t-1} - 0.05\Delta X_{1,t-2} + 1.51\Delta X_{1,t-3}$$
$$(-11.4) \quad (9.9) \quad (11.6) \quad (-1.6) \quad (11.7)$$
$$-1.47\Delta X_{2,t-1} - 1.15\Delta X_{2,t-2} - 0.32\Delta X_{2,t-3} - 1.32\Delta X_{3,t-1} - 1.77\Delta X_{3,t-2}$$
$$(-7.95) \quad (-5.7) \quad (-2.3) \quad (-4.06) \quad (-6.9)$$
$$-2.59\Delta X_{3,t-3} - 27997.19$$
$$(-5.8) \quad (-7.22)$$
$$\hat{\sigma}_2 \cong 5900 \quad Q(8) = 7.2$$

$$\Delta X_{3,t} = 0.12e_{1,t-1} - 0.17e_{2,t-1} - 0.09\Delta X_{1,t-1} - 0.03\Delta X_{1,t-2} - 0.21\Delta X_{1,t-3}$$
$$(3.5) \quad (-2.95) \quad (-2.4) \quad (-2.9) \quad (-3.2)$$
$$+0.15\Delta X_{2,t-1} + 0.85\Delta X_{3,t-1} + 7201.2$$
$$(2.1) \quad (5.2) \quad (3.2)$$
$$\hat{\sigma}_1 \cong 3307 \quad Q(8) = 7.3$$

6- Conclusion:

In this research we have studied the cointegration relationship between the foreign direct investment outflows of the world divided in five regions: Western Europe, North America, Other Developed Countries, developing Countries, Central-Eastern Europe, with annual data for the period 1970-2003 using Johansen procedure. The results show that the degrees of integration of the variables are not the same: variable X_{4t} is stationary (I(0) process), X_{1t},X_{2t} ,X_{3t} , WDC_t and RW_t are I(1) (they need first difference to become stationary) and X_{5t} is I(2) (it needs second difference to become stationary).

The presence of a cointegrating relationship between the World Developed Countries (WDC) and the Rest of the World (RW) means that both variables display parallel non-stationary movements. The error correction term e_t is the disequilibrium error or the extent of departure from the long-run relationship $WDC_t = 8.38\ RW_t + 54288$, the

coefficient $\lambda = -0.76$ of e_{t-1} has the correct sign and has a highly significant t-ratio, and it is a short-run adjustment parameter. The coefficient $\beta = 8.38$ appears in the equilibrium relationship as the long-run elasticity of WDC_t with respect to RW_t.

The variables $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$ are cointegrated with two cointegrating relationships. The presence of cointegration implies that using an unrestricted VAR in the first differences to model the $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$ constitutes a misspecification. The first cointegrating relationship $X_{1,t} = 11.18X_{3,t} - 68861$ has $\beta = 11.18$ as the long-run elasticity of $X_{1,t}$ with respect to $X_{3,t}$. The second cointegrating relationship $X_{2,t} = 6.51\ X_{3,t} - 70119.4$ has $\beta = 6.51$ as the long-run elasticity of $X_{2,t}$ with respect to $X_{3,t}$. The VECM, on the one hand, for WDC and RW, and for $X_{1,t}, X_{2,t}$ *and* $X_{3,t}$, on the other hand, has been estimated eliminating the insignificant coefficients (the t-statistics in parentheses), and using the seemingly unrelated regressions (SUR) method with the RATS software (version 6.0).

References

- Altomonte, C., and Pennings E. 2005. "Domestic Plant Productivity and Marginal Spillovers from Foreign Direct Investment", ***JEL Classification, F23***; L10; P20.

- Alfaro, L.; A. Chanda; S. Kalemli-Ozcan; and S. Sayek. 2004. "FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets", ***Journal of International Economics***, 64, PP. 89-112.

- Banerjee, A.; J. J. Dolado; J. W. Galbraith and D.F. Hendry D.F. 1993. ***Co-integration, Error Correction and the Econometric Analysis of Non-stationary Data***. Oxford: Oxford University Press.

- Banerjee, A.; J.J. Dolado, and R. Mestre. 1998. "Error-Correction Mechanism Tests for Co-integration in a System Equation Framework" ***Journal of Time Series Analysis***, 19, PP. 267-283.

- Blomstrôm and Kokko. 2002. "The Economics of Foreign Direct Investments Incentives" Working Paper Presented in: ***The Conference on Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries***, Organized by the Bundesbank, Frankfurt, May 3-4.

- Bajo-Rubio and María Montero-Muñoz. 1999. "Foreign Direct Investment and Trade: A Causality Analysis", ***JEL codes: F21, F40.***

- Clarida R. H. 1994. "Co integration, Aggregate Consumption, and the Demand for Imports: A Structural Econometric Investigation", ***The American Economic review***, Vol. 84, No. 1, PP. 298-308.

- Dickey D.A.; W.A. Fuller. 1979. "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 74, No. 366, PP. 427-431.

- Dickey D.A. and W.A. Fuller. 1981. "Likelihood Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root", ***Econometrica***, Vol. 49, No. 4, PP. 1057-1072.

- Dickey D.A.; D.P. Hasza and W.A. Fuller. 1984. "Testing for Unit Root in Seasonal Time Series", ***Journal of the American Statistical Association***, Vol. 79, No. 386, PP. 355-367.

- Dickey D.A.; R.B. Bell and W.A. Fuller. 1986. "Unit Roots in Time Series Models.: Tests and Implications", ***The American Statistician***, Vol. 40, No. 1, PP. 12-26

- Dolado J.J.; T. Jenkinson and S. Sosvilla-Rivero. 1990. "Co-integration and Unit Roots", ***Journal of Economic Surveys***, 4, PP. 249-273.

- Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). 2001. "Comparative Study of National Srategies & Policies with Regarded to Foreign Direct Investment in the ESCWA Region", ***E/ESCWA/ED/2001/12, United Nations***, New York.

- Engle R.F. and B.S. YOO. 1987. "Forecasting and Testing in Co-integrated Systems", ***Journal of Econometrics***, No. 35, PP. 143-159.

- Engle R.F. and C. W. J. Granger. 1987. "Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation and Testing", ***Econometrica***, Vol. 55, No. 2, PP. 251-276.

- Engle R.F.; C.W.J. Granger; S. Hylleberg and H.L. Lee. 1993. "Seasonal Co-integration: the Japanese Consumption Function", ***Journal of Econometrics***, No. 55, PP. 275- 298.

- Gholami R.; A. Heshmati and S. Y. T. Lee. 2003. "The Causal Relationship Between Information and Communication Technology and Foreign Direct", ***JEL classification: C23, C33, C51, E22, F21.***

- Guisan, M. C. and E. Aguayo. 2001. "Economic Development of American and European Areas in 1951-99", ***Applied Econometrics and International Development. AEEADE.*** Vol. 1-1.

- Hamilton J.D. 1994. ***Time Series Analysis***. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Hansen H., and J. Rand. 2004. "On the Causal Links Between FDI and Growth in Developing Countries ", ***University of Copenhagen and Development Economics Research Group (DERG)***S.

- Johansen S., 1988. Statistical Analysis of Co-integration Vectors", ***Journal of Economic Dynamic and Control,*** Vol. 12, No. 213, PP. 231-254.

- Johansen S., and K. Juselius. 1990. "Maximum Likelihood Estimation and Inference on Co-integration with Applications to the Demand for Money" ***Oxford Bulletin of Economics and Statistics,*** Vol. 52, No. 2, PP. 169-210.

- Johansen S. 1995. ***Likelihood–based Inference in Co-integrated Vector Autoregressive Models***. Oxford: Oxford University Press.

- Jordan S. 2003. "Financial Development and Economic Growth: The Empirical Evidence from China", ***JEL Classification Numbers: O16, F12 G18, G28*** .

- Kim, J. and j. Park. 2002. "Foreign Direct Investment and Foreign-educated Labor", ***JEL Classification: F1, F2.***

- Mourad M. 2007. "Modeling the Import and Export System of the United States: Using the Error Correction Model Representation", ***Dirasat, Administrative Sciences***, Vol. 34, No. 1, PP. 182-199

- Mourad M. 2007. "Modeling of the Budget Transactions in Lebanon: An ECM Representation", ***Arab Journal of Administration*** (issued by: Arab Administrative Development Organization (ARADO), the League of Arab States, Cairo- Egypt), Vol. 27, No. 1, PP. 201-224.

- Neumayer, E. and I. De Soysa. 2005. Trade Openness, Foreign Direct Investment and Child Labor" ***World Development,*** Vol. 33, No.1, PP.43-63.

- Osterwald-Lenum, M. 1992. "A Note with Quintiles of the Asymptotic Distribution of the Maximum Likelihood Co-integration Rank Test Statistics" ***Oxford Bulletin Economics and statistics***, Vol. 54, No.3, PP. 461-480.

- Oskooee, M.B., and T.J. Brooks. 1999. "Co-integration Approach to Estimating Bilateral Trade Elasticities Between U.S. and her Trading Partners "***International Economic Journal***, Vol. 13, No. 4, PP. 119-128\

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1996. ***Benchmark Definition of Foreign Direct Investment***, 3rd ed., OECD, Paris.

- OECD. 2002. "***Foreign Direct Investment for Development: Maximizing Benefits, Minimizing Costs***", OECD Publishing, Paris.

- Sims, C.A. 1980. "Macroeconomics and Reality" ***Econometrica***, 48, PP. 1-48.

- Stock J.H., and M.W. Watson. 1988. Testing for Common Trends", ***Journal of the American Statistical Association,*** Vol. 83, No. 404, PP. 1097-1107.

- Schich, S. and F. Pelgrin. 2002. "Financial Development and Investment: Panel Data Evidence for OECD Countries from 1970 to 1997", ***Applied Economics Letters***, January, Vol. 9, No. 1, PP. 1-7.

- Toda H.Y., and P.C.B. Phillips. 1993. "Vector Autoregression and Causality", ***Econometrica***, 61, PP. 1367-1393.

- Toda H.Y., and T. Yamamoto. 1995. "Statistical Inference in Vector Autoregressions with Possibly Integrated Processe", ***Journal of Econometrics***, 66, PP. 225-250.

- UNCTAD. 1999. "Foreign Direct Investment and the Challenge of Development", ***World Investment Report*** (Geneva and New York) P. 465.

- World Economic Forum. 2000. ***The Global Competiveness Report***. (New York and Oxford [United Kingdom], Oxford University Press.

Appendix 1
Lists of the abbreviations

Augmented Dickey-Fuller: **ADF**

Southeast Europe and Commonwealth of Independent States: **CIS**

Economic and Social Commission for Western Asia: **ESCWA**

Foreign Direct Investment: **FDI**

Information and Communication Technology: **ICT**

Gross Domestic Product: **GDP**

International Monetary Fund: **IMF**

Organization for Economic Cooperation and Development: **OECD**

Ordinary Least Square: **OLS**

Regression Analysis of Time Series: **RATS**

Rest of the World: **RW**

Seemingly Unrelated Regressions: **SUR**

United Nations Conference on Trade and Development: **UNCTAD**

Vector Auto regression: **VAR**

Vector error correction model: **VECM**

Word Developed Countries: **WDC**

Appendix 2
The Data of the FDI Outflows by regions, 1970-2003
(Millions of U.S. Dollars)

Years	X1	X2	X3	X4	X5	X6
1970	5103.97	8521.18	485.00	47.16	0.00	14157.31
1971	5882.20	8075.52	480.24	36.04	0.00	14474.00
1972	7013.62	7827.81	855.35	91.00	0.00	15787.78
1973	11131.10	12518.90	2181.79	93.00	0.00	25924.79
1974	11289.50	10408.80	2277.52	264.20	0.00	24240.02
1975	10531.40	15495.50	1942.43	642.12	0.00	28611.45
1976	12585.10	12953.00	2298.56	571.07	12.00	28419.73
1977	12957.40	13031.50	1949.38	616.03	17.00	28571.31
1978	17536.20	18503.50	2669.91	822.25	16.00	39547.86
1979	28786.30	17594.90	3316.50	882.82	13.00	50593.52
1980	24065.00	23328.50	2949.95	3318.75	21.00	53683.20
1981	26200.20	18775.40	5844.20	2016.34	3.00	52839.14
1982	16228.70	21958.20	5495.73	2774.67	4.00	46461.30
1983	20007.50	12157.20	4308.25	1770.33	1.00	38244.28
1984	25932.80	16729.70	7817.47	2322.34	12.00	52814.31
1985	31960.80	17250.40	8695.77	4270.27	1.00	62178.24
1986	51244.50	23141.50	18456.20	5115.94	22.00	97980.14
1987	73154.60	37274.00	25149.70	6850.46	8.00	142436.76
1988	100268.25	24823.86	40467.71	11971.32	22.00	177553.14
1989	119268.13	42870.09	48949.33	16339.66	18.59	227445.80
1990	138668.00	36218.54	50869.25	16247.44	53.60	242056.83
1991	114275.90	38530.09	33880.63	11892.51	37.32	198616.45
1992	107656.80	46238.08	22332.79	25274.95	67.86	201570.48
1993	103615.60	82948.97	17843.07	39673.86	309.63	244391.13
1994	133601.80	82545.51	23283.83	47458.78	464.51	287354.43
1995	175094.10	103535.60	26144.18	52719.33	742.09	358235.30
1996	206217.20	97522.22	29595.95	62671.98	1263.32	397270.67
1997	244133.00	118838.10	33147.20	80305.25	4242.40	480665.95
1998	436520.80	165362.40	29595.02	53437.90	2323.62	687239.74
1999	763867.70	226638.40	23825.21	75488.13	2459.93	1092279.37
2000	859432.30	187301.50	37151.17	98929.39	4024.01	1186838.37
2001	447032.70	160986.40	50075.21	59861.12	3545.88	721501.31
2002	364506.90	141748.60	41347.61	44008.81	4875.56	596487.48
2003	350281.20	173425.90	45869.45	35591.04	7033.67	612201.26

تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم: تحليـــل التكامـــل

د. محمــود مــراد
أستاذ الاقتصاد المساعد

د. محمــد فرحــات
أستاذ بحوث العمليات المساعد

كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال
الجامعة اللبنانية – الفرع الأول – شعبة النبطية

الملخص:

تهدف هذه الدِّراسة إلى تحليل التكامل المشترك وبناء نموذج الأخطاء المصحَّحة (VECM) لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم المقسَّم إلى خمس مناطق: الدول الأوروبية المتقدِّمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدِّمة، الدول النامية ودول وسط وشرق أوروبا، وذلك عبر دراسة البياناتِ السنوية التي تغطي الفترة الزمنية من 1970 إلى 2003.

لقد استخدامنا طريقة ADF لدراسة التكامل، وطريقة جوهنسن (Johansen) للتكامل المشترك. وقد بينت نتائج الدراسة بأنَّ التدفقات الاستثمارية المباشرة، في كلٍّ من الدول الأوروبية المتقدِّمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدِّمة، مجموع الدول المتقدِّمة، وباقي دول العالم، تحتوي على تكامل ذات الدرجة الواحدة.(1) I أما بالنسبة للدول النامية ودول وسط وشرق أوروبا، فإنَّها على التوالي (0) I و.(2) I لقد أظهرت النتائج وجود نموذجين للأخطاء المصحَّحة: الأول يشمل التدفقات التابعة للمناطق الثلاث الأولى (الدول الأوروبية المتقدِّمة، أمريكا الشمالية، باقي الدول المتقدِّمة) مع وجود معاملين إثنين للتكامل المشترك، والثاني يشمل التدفقات التابعة لجميع الدول المتقدمة من جهة وباقي دول العالم من جهة أخرى، مع وجود معامل واحد للتكامل المشترك.

خلصنا بعد ذلك إلى بناء هذين النموذجين للأخطاء المصحَّحة والتي يحتوي كل منهما على كمية ثابتة في علاقة التوازن على المدى الطويل.

ملاحظات

☐ الرجاء إستكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة ، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى :

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

☐ إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها اسفة إلى إلغاء العنوان من قائمة بريدها .

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة

تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 - بريد الحرية
مصر الجديدة - القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة إشتراك

اسم المشـــترك (ثلاثيا): ....

عنوان المشترك (مفصلاً): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (..................) سنة الإشتراك

مرفقاً طيا شيك مصرفى رقم (..................) تاريخ : / / 20

بمبلغ (..................) دولار أمريكى ((باسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

استلمنا العدد .... لسنة

من

المجلة العربية للإدارة

☐ نرجو الإستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.

☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه.

التسويق من المنظورين العربي والأجنبي

MARKETING

ARAB AND FOREIGN PERSPECTIVES

تأليف : ا.د. نعيم حافظ ابو جمعه
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الأزهر - القاهرة

يستهدف هذا الكتاب القارئ العربي الذي يدرس التسويق أو يرغب في الإطلاع فيه باللغة الإنجليزية ، أو القارئ الأجنبي الذي يرغب في التعرف على واقع التسويق في الوطن العربي - سواء من الناحية الأكاديمية أو الممارسات الفعلية - وذلك بالمقارنة بمثيله بالدول الأجنبية ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أعد هذا الكتاب لكي يستخدم كمرجع Textbook لمقرر (لمساق) أساسيات التسويق، وهو أحد المتطلبات الأساسية الذي يدرسه طلاب كليات الإدارة / التجارة بالوطن العربي، وبصرف النظر عن مجال تخصصهم الدقيق (إدارة - موارد بشرية - تمويل - إنتاج وعمليات ... الخ).

ويتناول الكتاب، والذي يقع في حوالي 628 صفحة، أساسيات ومبادئ التسويق وكيفية إدارته بشكل فعال، وذلك في ستة أبواب، يضم كل منها عدداً من الفصول ويبلغ عدد فصول الكتاب تسعة عشر فصلا. يختص الباب الأول بالمفاهيم والقضايا الأساسية في التسويق والبيئة التسويقية، ويضم ثلاثة فصول، يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية، والثاني القضايا الأساسية، والثالث البيئة التسويقية. ويركز الباب الثاني على دراسة وتحليل سلوك العملاء، وينقسم إلى فصلين، يعرض الأول دراسة وتحليل سلوك العملاء من الأفراد، ويعرض الثاني دراسة وتحليل سلوك العملاء من المنظمات. أما الباب الثالث فيحتوى على فصلين يختص الأول منها ببحوث التسويق، أما الثاني فيتناول تجزئة السوق. ويلي ذلك الباب الرابع الذي يختص بالمزيج التسويقي، ويضم سبعة فصول، يتناول الأول والثاني والثالث منها عنصر المنتج، حيث يختص الفصل الأول بالمفاهيم الأساسية للمنتج، ويتناول الثاني تطوير وإدارة المنتجات، ويعرض الثالث للخدمة والمنظمة والفكرة باعتبارها أنواع من المنتجات، وذلك في ظل المفهوم الموسع للمنتج. ويلي ذلك الفصل الخاص بعنصر السعر، ثم فصلين عن الترويج - يتناول الأول المفاهيم الأساسية للترويج، ويتناول الثاني بالشرح المفصل الإعلان والترويج - أما الفصل الأخير فيتناول عنصر التوزيع. ويلي ذلك الباب الذي خصص لإدارة التسويق ، حيث يضم ثلاثة فصول يتناول الأول منها تخطيط النشاط التسويقي ، والثاني تنظيم التسويق، والثالث الرقابة على التسويق. وأخيراً، يأتي الباب الأخير الذي تم تخصيصه لموضوعات إضافية في التسويق ، ويضم فصلين، يتناول الأول منهما التسويق الدولي، ويتناول الثاني عدداً من الاتجاهات الحديثة في التسويق.

وقد تم إعداد كتيب للاختبارات Test Bank يضم أسئلة موضوعية (صواب / خطأ - أسئلة متعددة الإجابات) عن كل من الفصول التسعة عشر، يمكن لأستاذ المقرر الذي يستخدم هذا المؤلف أن يستعين به أو يستخدمه كما هو في الاختبارات التي يعدها، كما تم إعداد دليل للمحاضر Instructor's Manual تم إعداده على اسطوانة مدمجة CD باستخدام برنامج Power Point، ليسهل للمحاضر الاستعانة به عند عرض الموضوعات وتدريسها للطلاب.

وأخيراً، فإن الكتاب قد أعد خصيصا ليستخدم كمرجع Textbook في تدريس مقرر (مساق) أساسيات التسويق باللغة الإنجليزية في المعاهد والجامعات العربية التي تطرح هذا المقرر، ويدرس فيها باللغة الإنجليزية.



ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol. 27 No. 2 2007



ISSUED BY:

ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)

THE LEAGUE OF ARAB STATES

CAIRO - EGYPT